

経営近況報告会

2016年6月29日

SBIホールディングス株式会社

代表取締役執行役員社長 北尾吉孝

本資料に掲載されている事項は、SBIホールディングス株式会社によるSBIグループの業績、事業戦略等に関する情報の提供を目的としたものであり、SBIグループ各社の発行する株式その他の金融商品への投資の勧誘を目的としたものではありません。

また、当社は、本資料に含まれた情報の完全性及び事業戦略など将来にかかる部分については保証するものではありません。

なお、本資料の内容は予告なしに変更又は廃止される場合がありますので、あらかじめご承知おきください。

I. 技術の進化とともに歩むSBIグループの各事業

- 1. インターネットがもたらす経営環境の変化とSBIグループ各事業の進化**
- 2. SBIグループ創業17年の総括**

II. インターネット時代の競争条件の変質と優位性を持つための組織形態

- 1. 競争条件の変質と企業生態系の構築**
- 2. SBIグループ創業17年の総括および更なる飛躍の原動力となる事業構築の基本観**

I. 技術の進化とともに歩む SBIグループの各事業

1. インターネットがもたらす経営環境の変化
とSBIグループ各事業の進化
2. SBIグループ創業17年の総括

金融業とは本来、情報産業

金融業

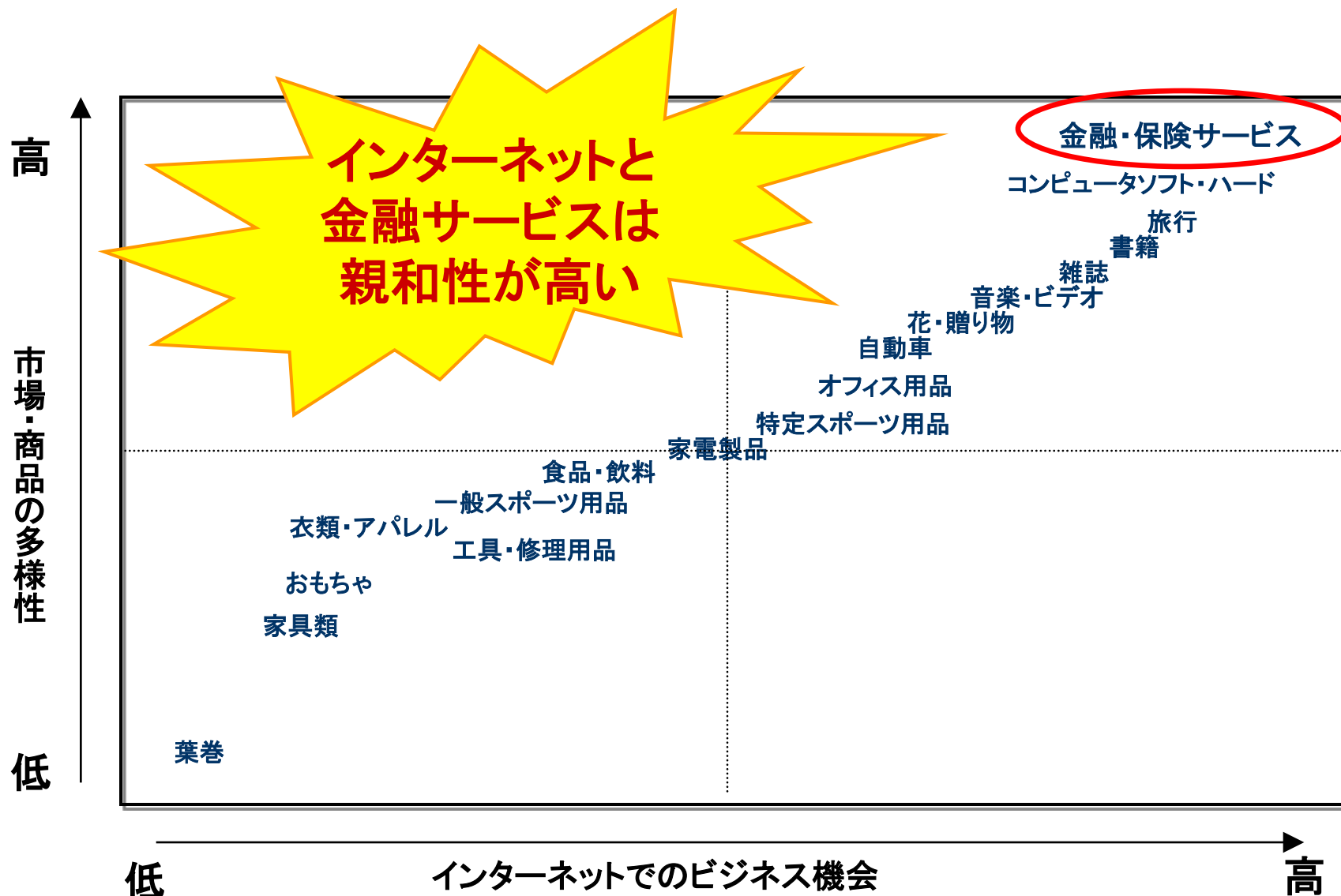
商品の物理
的な移動を伴
わない

数字やデータ
のみが取引さ
れる

情報集約型
ビジネス

情報産業

金融業は、本質的にインターネットに最もフィットする



1. インターネットがもたらす経営環境の変化と SBIグループ各事業の進化

インターネットがSBIグループにもたらす 経営環境の変化

①価格破壊

低コスト

②消費者・投資家への パワーシフト

情報障壁が消滅し
消費者・投資家主権が確立

マルチメディア

③新しい市場の創設

比較・検索市場が誕生
ニーズに見合った商品情報を検索可能

④金融取引のユビキタス化

時間や場所の制約を受けずに
金融サービスを利用可能に

インタラクティブ

⑤新技術開発の 加速化

リアルタイム

⑥ビッグデータの 解析技術の発展

⑦ネット時代にふさわしい 新商品の開発

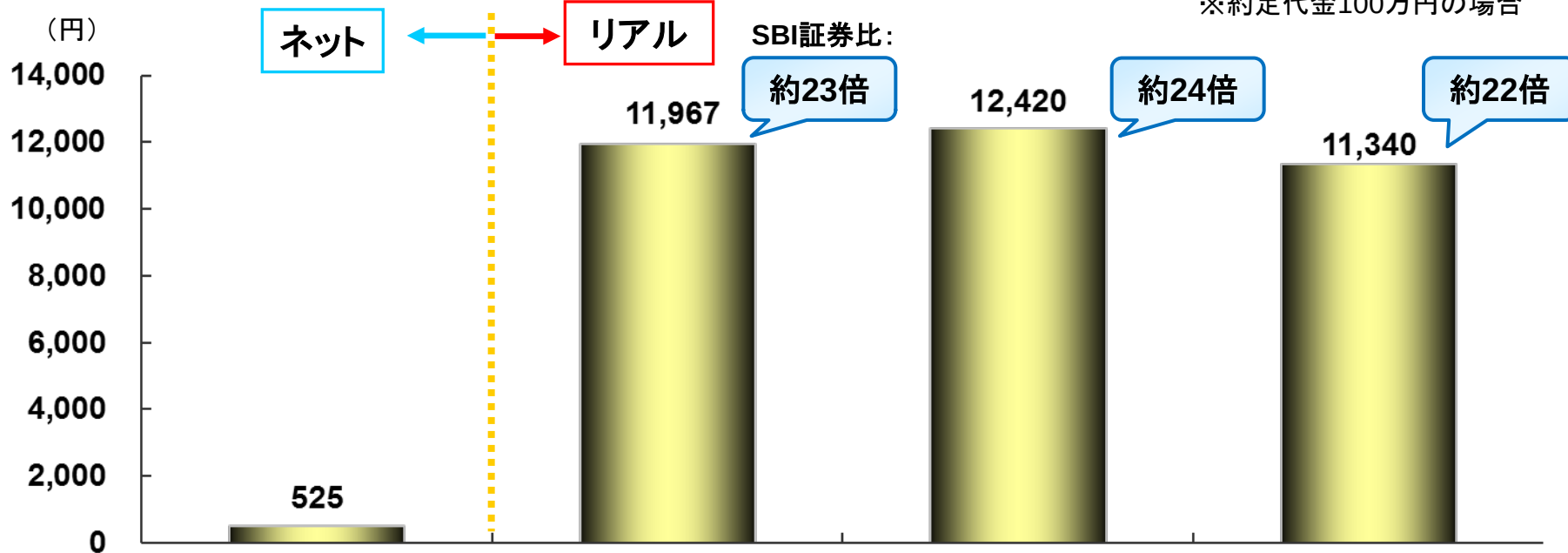


①価格破壊

ネットの活用により証券会社の手数料は劇的に削減された

大手対面証券との株式手数料の比較(現物・指値)

※約定代金100万円の場合



約定代金	SBI 証券	野村 対面	大和 対面	みずほ 対面
100万円	525	11,967	12,420	11,340
300万円	994	29,247	31,428	28,620
500万円	994	45,879	50,436	44,820

※1. 現物・指値取引における1注文の約定金額に発生する手数料です。

2. 各社の行うキャンペーン等は考慮しておりません。

3. 各社により手数料体系は異なります。ここに記載しているものはあくまで一例ですので必ず各証券会社にお問い合わせください。

(2016年5月末現在)

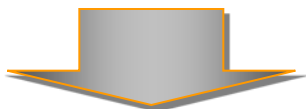
②消費者へのパワーシフト

顧客はより賢く、スマートに

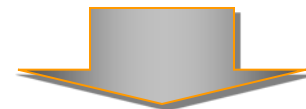
インターネット



情報障壁(手間、暇、コスト等)の消滅



商品/サービス/その他関連情報により詳しく、
賢い選択ができる消費者が増加



消費者主権の確立
顧客中心市場の誕生

SBIグループのインターネット金融事業の共通戦略

顧客満足度の向上を最重要戦略に

顧客主導の市場とは:

ネット上では相手の
顔が見えない

クリックひとつで
顧客が消える

顧客ニーズに応じたサービスの多様化、圧倒的に安い手数料・高金利の預金・安い保険料などの顧客便益性の高い商品を提供していくことにより、顧客満足度を高める

継続して高い顧客満足度評価を受ける金融サービス各社

<SBI証券>



第1位 2015年度「オリコン顧客満足度ランキング™」
「総合ネット証券」部門

**9回目！
史上初**

<評価項目>

「口座開設の容易さ」、「手数料・取引コスト」、「取引ツールの利便性」、
「分析ツール」、「取扱商品」など計11項目

カスタマーサービスセンター



HDI-Japan 2015年 [証券業界]
「問合せ窓口格付け」 最高ランクの『三つ星』を取得

6年連続！



**最優秀
部門賞**

「コンタクトセンター・アワード2015」
「最優秀オペレーション部門賞」

**5年連続！
史上初**



会長賞

日本電信電話ユーザ協会
平成27年度「第19回企業電話対応コンテスト」

**6年連続で
入賞**

オフィシャル・ホームページ



HDI-Japan 2015年 [証券業界]
「サポートポータル(オフィシャル・ホームページ)格付け」
最高ランクの『三つ星』を取得

**5年連続！
6回目**

継続して高い顧客満足度評価を受ける金融サービス各社 ＜住信SBIネット銀行＞



第1位

2016年度「オリコン顧客満足度ランキング™」
「ネット銀行」部門

**3年連続
6回目！**



第1位

JCSI(日本版顧客満足度指数)「銀行業界」
顧客満足度

7年連続！



第1位

第12回日経金融機関ランキング
世代別顧客満足度 30代・60代



第1位

日本能率協会総合研究所
住宅関連企業従事者による「住宅ローン商品の評価」

初！

「利用してみたい住宅ローン」「友人・知人に奨めたい住宅ローン」「金利が魅力な住宅ローン」「付帯サービスが充実している住宅ローン」「いざという時に安心できる住宅ローン」の全5項目において、全項目で7行中(※)第1位の評価

※ 比較対象とした金融機関は都銀4行(三菱東京UFJ銀行、みずほ銀行、三井住友銀行、りそな銀行)、ネット系銀行3行(住信SBIネット銀行、ソニー銀行、楽天銀行)の計7行

継続して高い顧客満足度評価を受ける金融サービス各社 ＜SBI損保＞



第1位

2015年度 「オリコン日本顧客満足度ランキング™」
自動車保険部門 「保険料」

7年連続！



第1位

2016年版 価格.com自動車保険(満足度)ランキング
「総合満足度」

2年連続！



第1位

2016年版 価格.com自動車保険(満足度)ランキング
「保険料満足度」

7年連続！



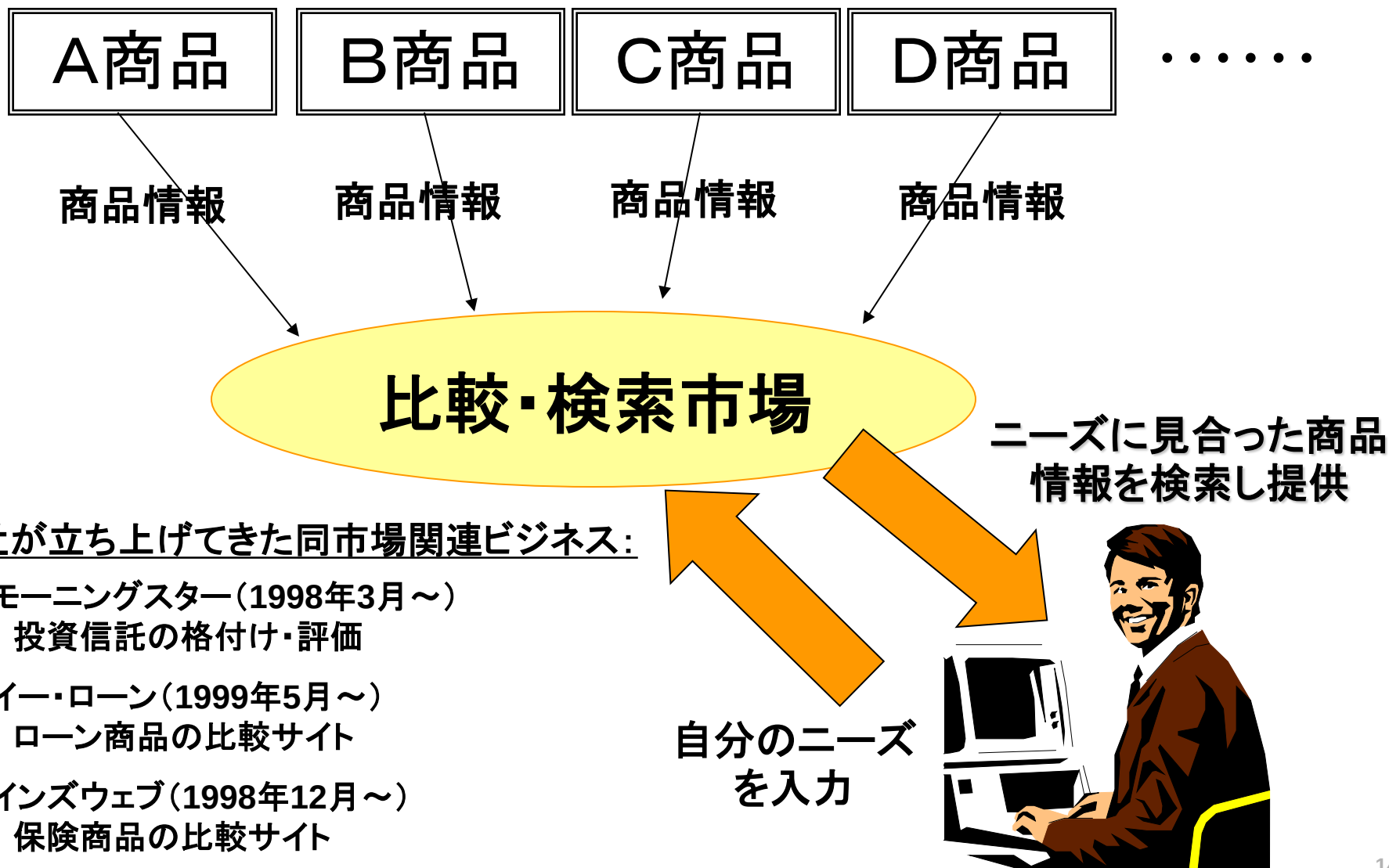
HDI-Japan HDI問合せ窓口格付け 2015年度
「サポートポータル(オフィシャル・ホームページ)部門」
「問合せ窓口部門」
最高ランクの『三つ星』を取得

4年連続！

(「サポートポータル部門」)

③新しい市場の創設

インターネット上に比較・検索市場が誕生



当社が立ち上げてきた同市場関連ビジネス:

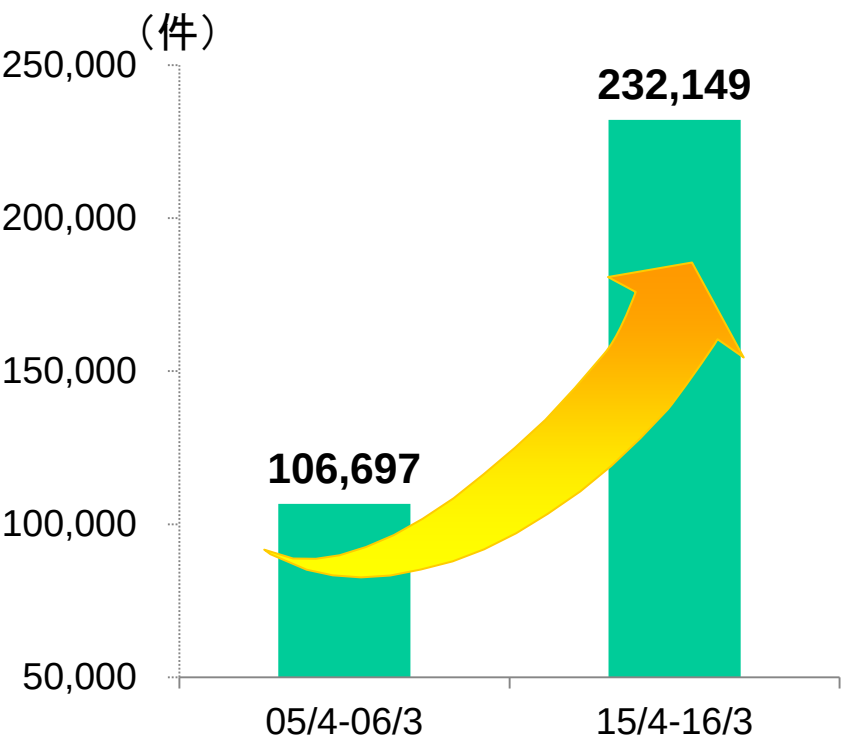
- モーニングスター(1998年3月～)
投資信託の格付け・評価
- イー・ローン(1999年5月～)
ローン商品の比較サイト
- インズウェブ(1998年12月～)
保険商品の比較サイト

国内最大級の金融比較系サイト「インズウェブ」と「イー・ローン」の取引件数は大きく増加



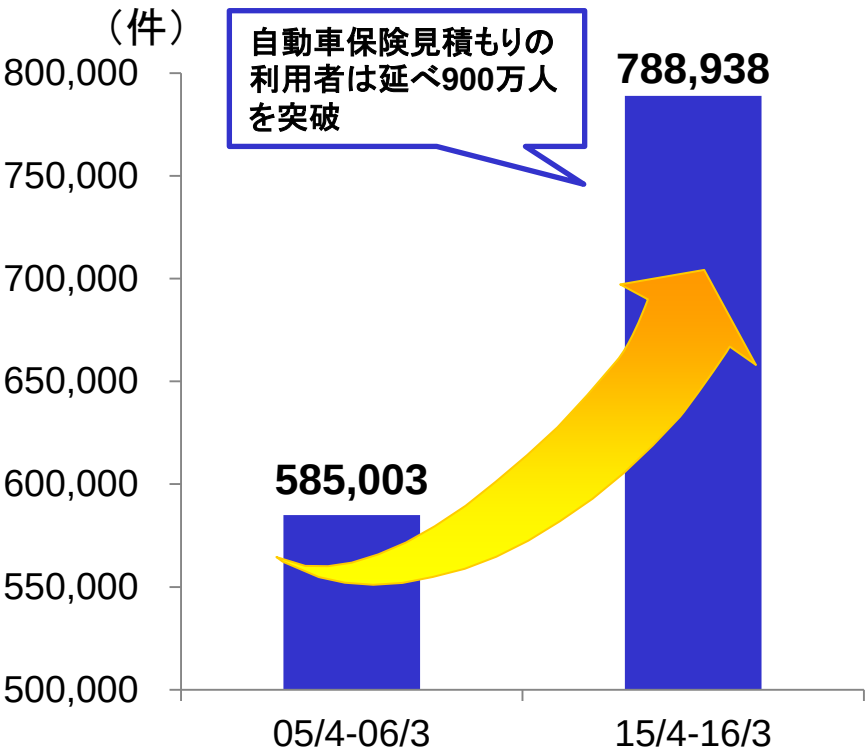
ローン仮申込み件数の推移

提携金融機関：95社
ローン商品：1,020 (2016年5月末現在)



自動車保険見積完了数の推移

自動車保険一括見積もりサービス 参加会社数：20社
(2016年5月現在)



④金融取引のユビキタス化(1)

インターネットやモバイルの登場など技術革新により、顧客の支店離れが先進諸国で着実に進行している。

(出典: ブレット・キング著 『脱・店舗化するリテール金融戦略』)

先進諸国の現状

(例1) 米国



➤1985年頃: 銀行取引の70%は支店や現金などを使って行われていた。

⇒2010年: 個人顧客の銀行取引の75~90%はインターネット、コールセンター、モバイル機器、ATMを通して行われている。

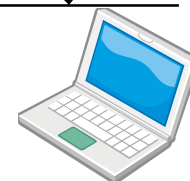
総取引に占める支店の割合は5~13%という統計もある。

➤顧客が支店を訪れる頻度: 年間平均5回以下

➤支店での取引件数の月平均は2006年11,400件→2010年8,440件に減少

➤銀行の窓口業務は2015年までに56%減少すると予測

(出所: 米国コンサルティング企業・ノヴァンタス社、情報企業・アメリカンバンカー社発表資料)



パソコン

(例2) スウェーデン

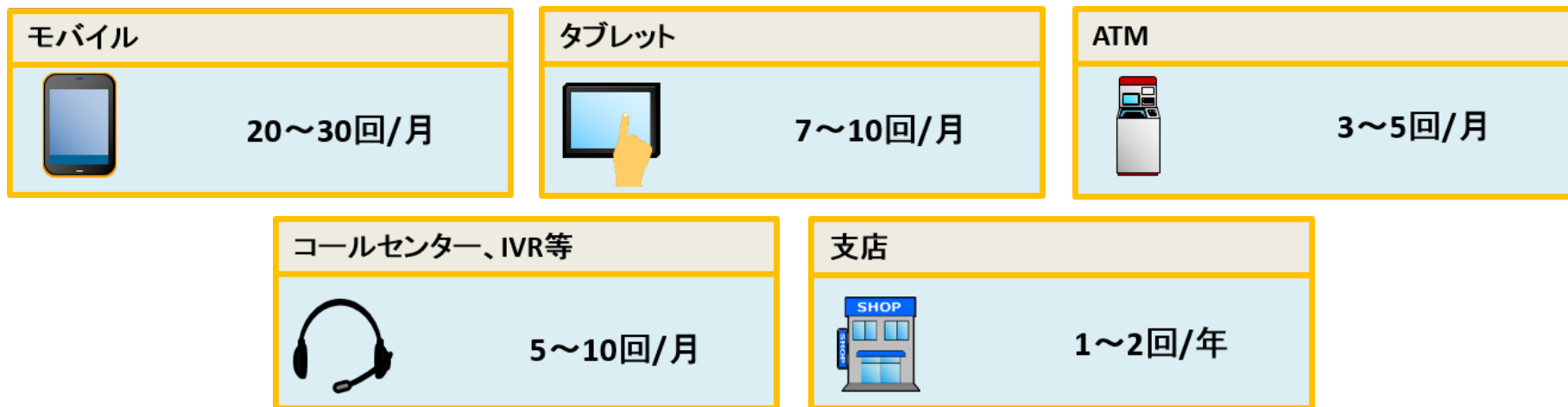


➤2010年にはスウェーデン人の88%が一度も銀行に行かなかった

(出所: 欧州大手ITサービス企業・ティエト社発表資料)

④金融取引のユビキタス化(2)

リテール銀行における顧客とのチャネル別取引 (2016年予測)



インターネットを通じた顧客との付き合いが圧倒的に増える一方、支店での対応は年に1～2回ほどになる(予測)



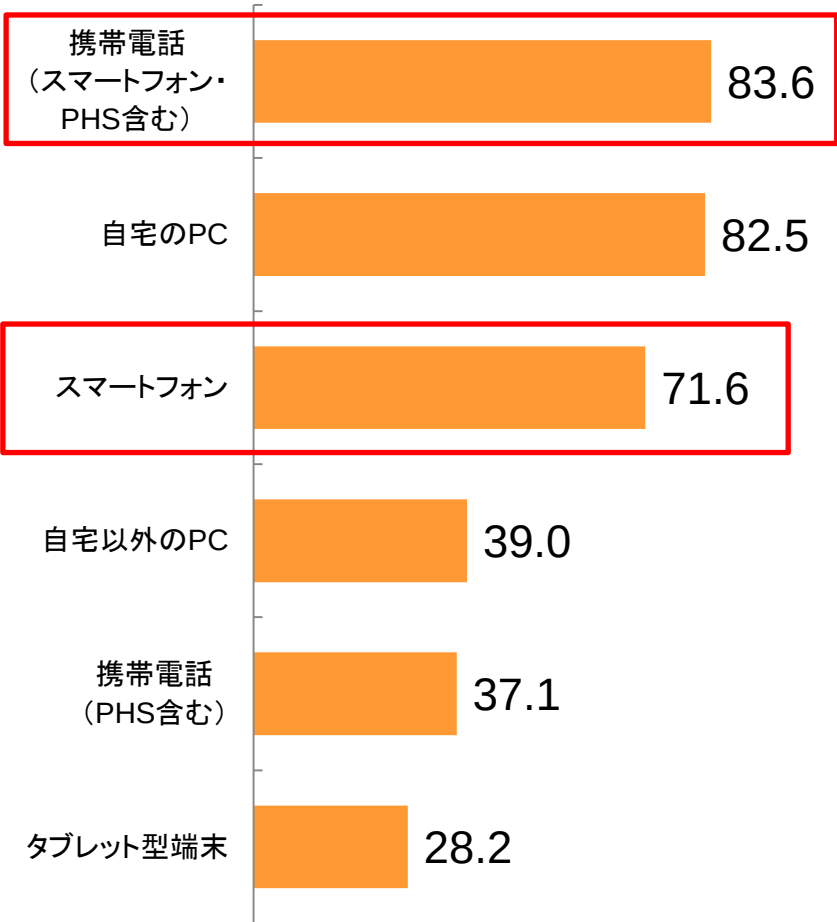
**顧客によるバンキング機能の利用は、
対面ではなく、モバイルやタブレット等の端末がメインとなる**

SBIグループでは、急速に普及が進むモバイル 端末を利用した金融取引を積極的に推進



情報通信機器別インターネットの利用状況(2014年:%)

携帯電話を通じた利用がPCを上回る



※出所:総務省「平成26年通信利用動向調査」



スマートフォンを利用した約定件数の割合の推移

9.9%(2014年3月末) → **23.3%**(2016年3月末)
住信SBIネット銀行



住信SBIネット銀行サイトへのスマートフォン経由でのアクセスの割合の推移

21.5%(2014年3月末) → **44.2%**(2016年3月末)



サイトへのスマートフォン・スマートフォンアプリ経由でのアクセス(ユーザー数)の割合の推移

34.4%(2014年3月末) → **56.7%**(2016年3月末)



スマートフォン経由でのローン申込件数の割合の推移

45.4%(2015/3期) → **52.8%**(2016/3期)



スマートフォン経由での自動車保険一括見積件数の割合の推移

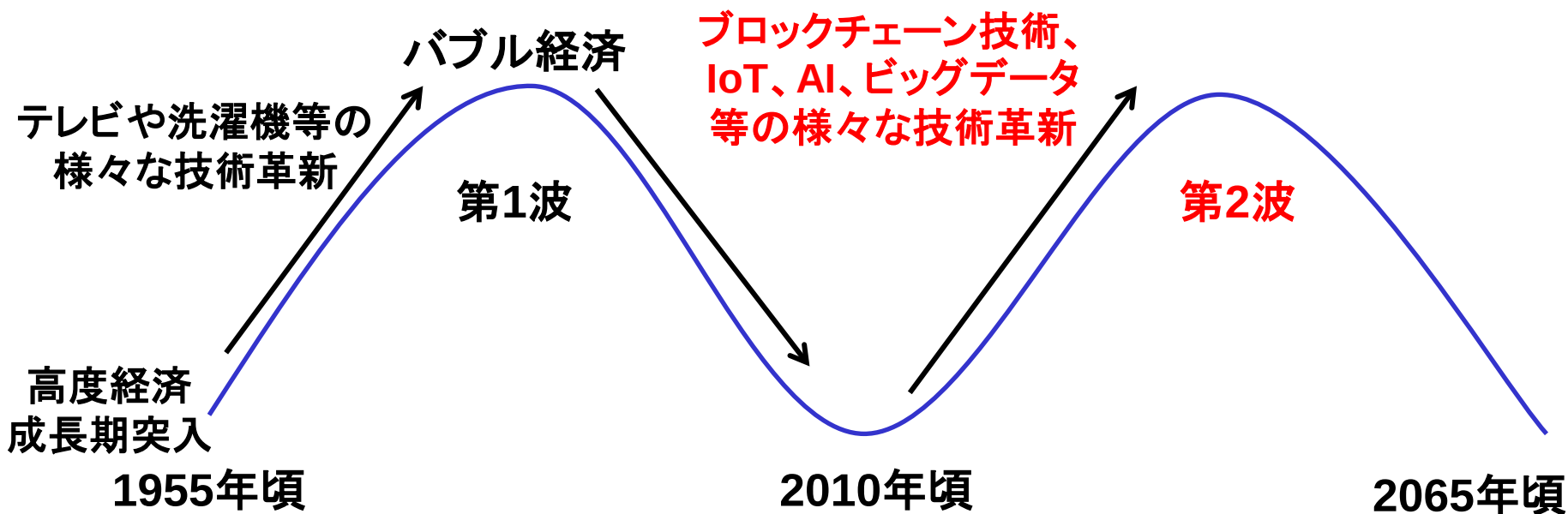
27.2%(2015/3期) → **34.4%**(2016/3期)

⑤新技術開発の加速化

FinTechの中核技術であるブロックチェーン技術やIoT、AI、ビッグデータ等々、当社の事業に即活用でき、他社との差別化要因となる技術開発が開花してきた

コンドラチェフ循環※でも、現在は技術革新の新たな入口にあると考えられる

※ 技術革新を主因とする50～60年周期の好不況の経済循環



金融業におけるブロックチェーン技術の重要性

ブロックチェーン技術を導入することによる効果

既存の勘定系システム

- すべての処理を行う基幹システムがダウン、またハッキングされないよう、コストをかけて堅牢なシステムの構築が必要
- 24時間体制でトラブル発生に備える人員等の運用コストも多くかかる



ブロックチェーンを活用した勘定系システム

- ブロックチェーンを用いて複数同時に端末を稼働し、分散して処理を行うことから、1つの端末がダウンした場合においても処理は継続可能であり、システム構築・運用コストは低減

システムコストの大幅な削減が期待される

「ブロックチェーンコンセプトの分散型元帳技術は、2022年までに銀行業務に掛かるコストを150億ドルから200億ドル程度削減できる可能性がある」
(サンタンデール・イノベンチャーズ レポート)

「ブロックチェーン及び関連技術は、現状からのパラダイムシフトをもたらすものであり、我々にとって、さらにイノベーションの中核となっている」(イタリアの銀行・UniCredit)

R3CEV社が主導するブロックチェーン・コンソーシアム には世界各国の金融機関が参加を表明 ～ブロックチェーンの活用に向けた連携を強化～

インターネットをメインチャネルとする金融グループとして
SBIは世界で初めて参加

- ◆ アメリカのR3CEV社が推進するこのコンソーシアムは、世界各国の40社以上の金融機関が参加
- ◆ ブロックチェーン技術を活用し、金融市場の効率化に取り組む世界最大級のワーキンググループ
- ◆ 現在、技術の検証や業務への取り入れを積極的に行い、実証実験などを進めている

日本の金融機関からは、大手金融機関4社に加え、
2016年3月に新たに当社が参加を発表

その他の参加金融機関(一部抜粋)

Bank of America、Barclays、BBVA、BNP Paribas、Citi、Commerzbank、
Credit Suisse、Deutsche Bank、J.P. Morgan、Goldman Sachs、HSBC、
Morgan Stanley、Royal Bank of Scotland、UBS、
Hana Financial Group※、Itaú Unibanco Holding※、
Ping An Insurance Group※、AIA Group※

三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ、
みずほフィナンシャルグループ、野村ホールディングス、SBIホールディングス※

SBIグループは業界初となるFinTech関連企業を 投資対象とした「FinTechファンド」を2015年12月に設立

FinTechビジネスイノベーション投資事業有限責任組合

- 最終的な出資約束金総額は300億円程度を予定
- 出資者: 地方銀行や信用金庫等の金融機関、FinTechに親和性の高い事業会社等
- 投資対象: FinTech事業領域の有望なベンチャー企業

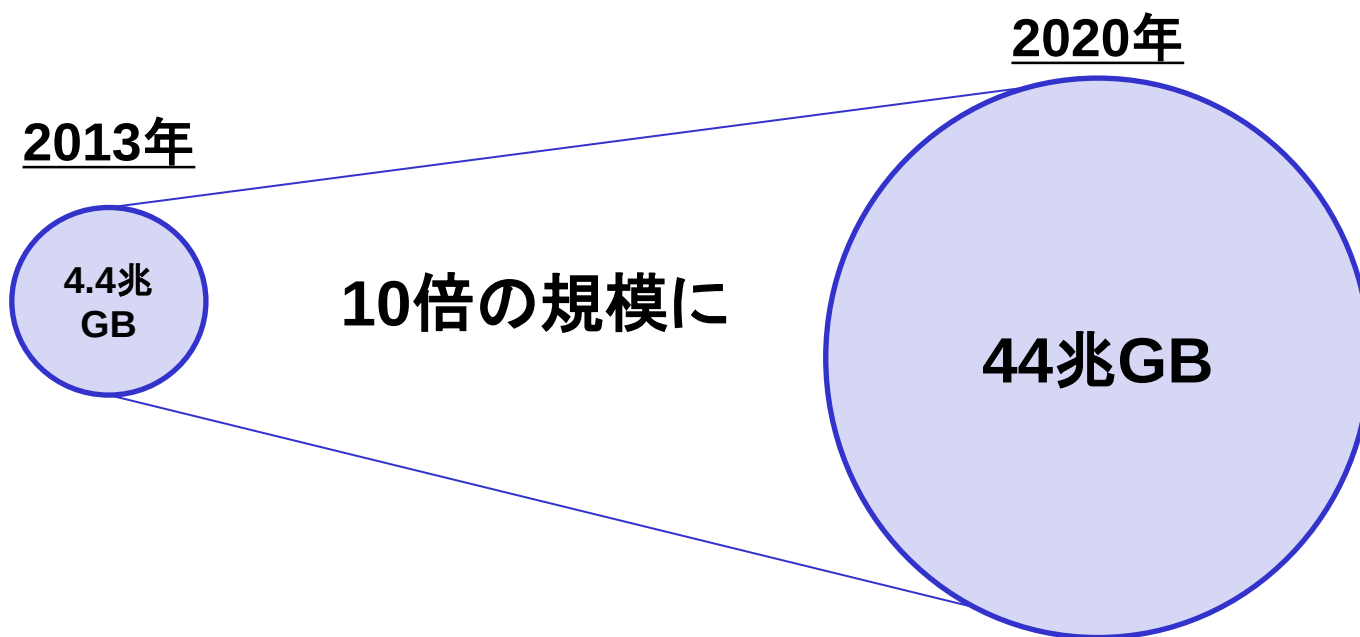


- ◆ 当ファンドへは横浜銀行・足利銀行・山陰合同銀行・紀陽銀行等の20数行の地方銀行が出資済み
- ◆ 出資金融機関がFinTechのテクノロジー・サービスについて共同で検討を行うことで、初期投資の軽減や早期導入に向けて協議できる体制を構築
- ◆ 大手ITベンダーやFinTechサービス提供企業と連携し、FinTechサービスや技術の導入を支援する体制も構築

⑥ビッグデータの解析技術の発展

モバイル端末やIoTの普及に伴い、データ量が大きく増加

米国の調査会社IDCによる
地球上で一年間に生成されるデータ量の予測



クラウドやアルゴリズム等のインフラや機械学習等の手法が登場するなど、膨大なデータの分析・解析技術が発展



当社にとって大きなチャンスと捉える

SBIグループではビッグデータの分析・活用を高度化すべく外部企業との連携を推進

SBIグループ各サービス

行動履歴・属性情報

広告基盤

ID連携・SBIポイント

分析基盤

グループビッグデータ

SBIグループの約1,900万の顧客基盤、WEBサイト月間ページビュー約5.2億(2016年1~5月平均)等の膨大なデータを集約

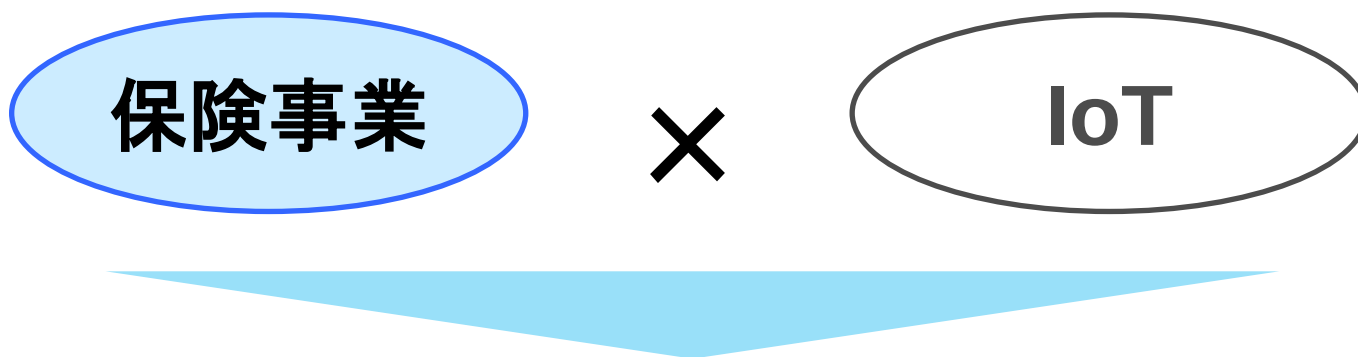
“グループビッグデータ”の構築と活用

- 行動履歴・属性情報による顧客分析
- Google社の広告統合管理プラットフォーム DoubleClick Campaign Managerに加え、検索キャンペーン管理プラットフォーム DoubleClick Searchを導入
- グループの広告データを集約・一元管理し、商品開発やターゲティング広告に活用
- 広告基盤・ID連携基盤の活用によるグループ間相互送客
- 現状のID連携であるSBI証券・SBIカード・SBIポイントから、2016年7月以降随時対応サービス拡大
- SBIポイント活用による顧客ロイヤリティプログラム
- 機械学習アルゴリズムを積極的に利用し、顧客行動分析や不正対策に応用
- 外部企業、特に海外企業の有するビッグデータの分析技術・ノウハウを取り込む
- 有益な情報・意思決定につながる知識を抽出し、ネットワーク価値の創出を実現

ビッグデータ分析・活用の強化に加え、積極的に人工知能(AI)によるサービス改善を検討

⑦ネット時代にふさわしい新商品の開発

保険事業とIoT技術との融合を通じ、
パーソナルな保険商品の開発を推進



損害保険や生命保険における
パーソナルな保険商品の開発

テレマティクス技術やウェアラブル端末等を利用し、保険商品はよりパーソナルに

(提携例)



提携会社



Robot of Everything

株式会社ZMP

KENKOU CORPORATION



健康コーポレーション株式会社

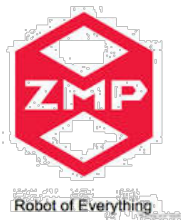


RIZAP株式会社

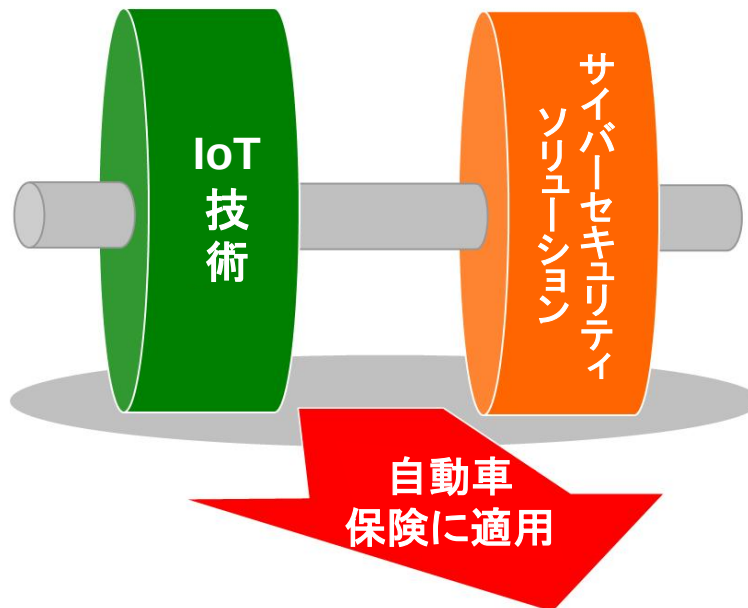
個々人のリスクや特性に合わせた保険料が算定される
パーソナルな保険商品の開発をロボットベンチャー企業
のZMP社等と連携することで推進

投資先企業と連携し、IoTの普及によるサイバー攻撃リスクへ 対応する高度なサイバーセキュリティソリューションの提供

企業例:



自動運転システムを開発



企業例:

SBIインベスト
メント投資先



自動車向けサイバーセキュリティソリューションを提供
するイスラエル企業

- IoTの普及により、自動車をはじめ、全てのモノがインターネットに繋がる世界が実現しつつある一方で、インターネットに繋がったモノがサイバー攻撃を受けるリスクは増加
- 自動車保険はテレマティクス技術等、IoT分野における優れた技術を取り込むとともに、増大するセキュリティリスクにも対応していく必要

SBIインベストメントの投資先であるArgus社の自動車向けサイバーセキュリティソリューションと連携した事業を国内自動車保険事業において展開することを検討

2. SBIグループ創業17年の総括

創業来、日本のインターネット金融の発展を牽引

(1) SBI証券

(2) 住信SBIネット銀行

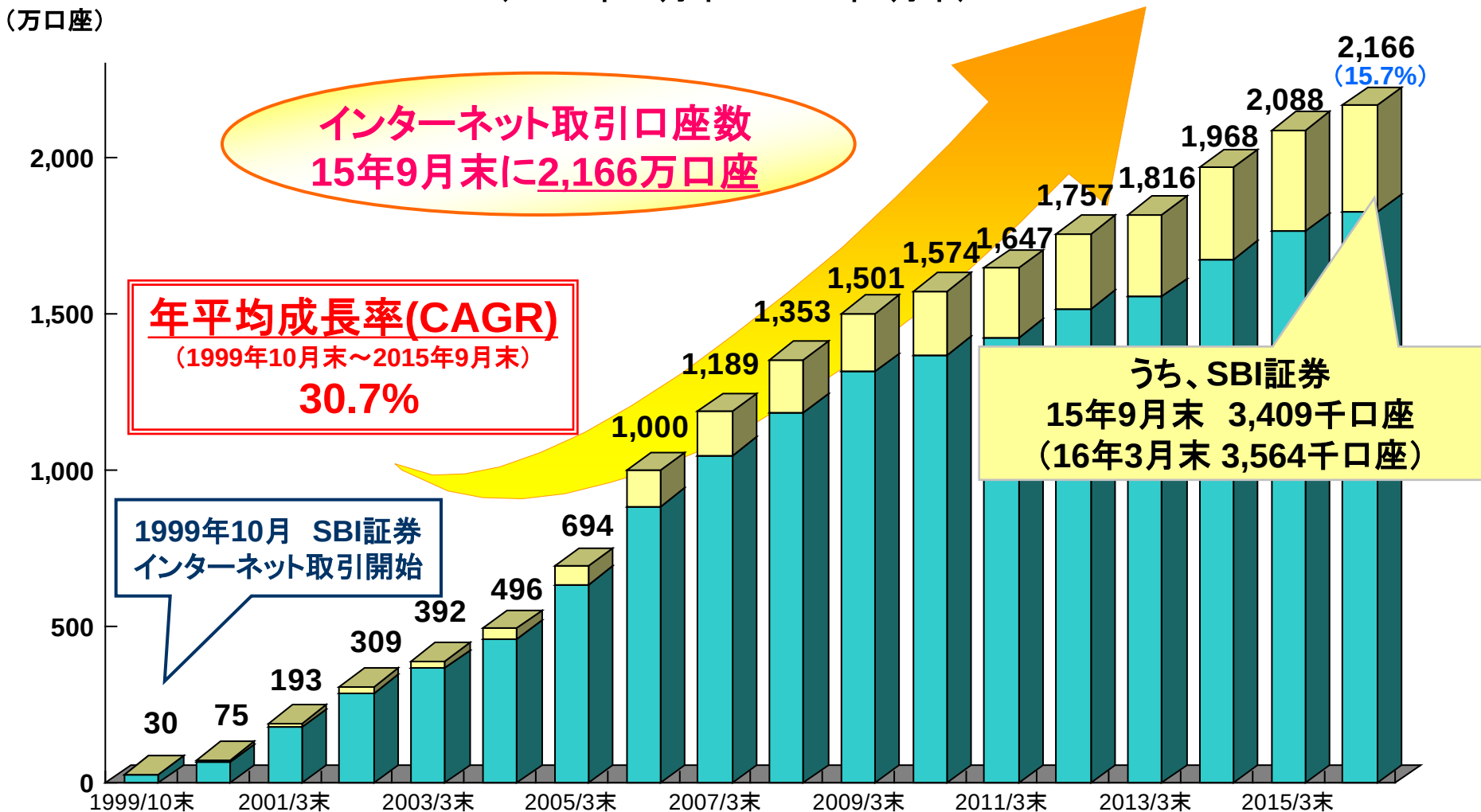
(3) SBI損保

急拡大するネット金融(証券)

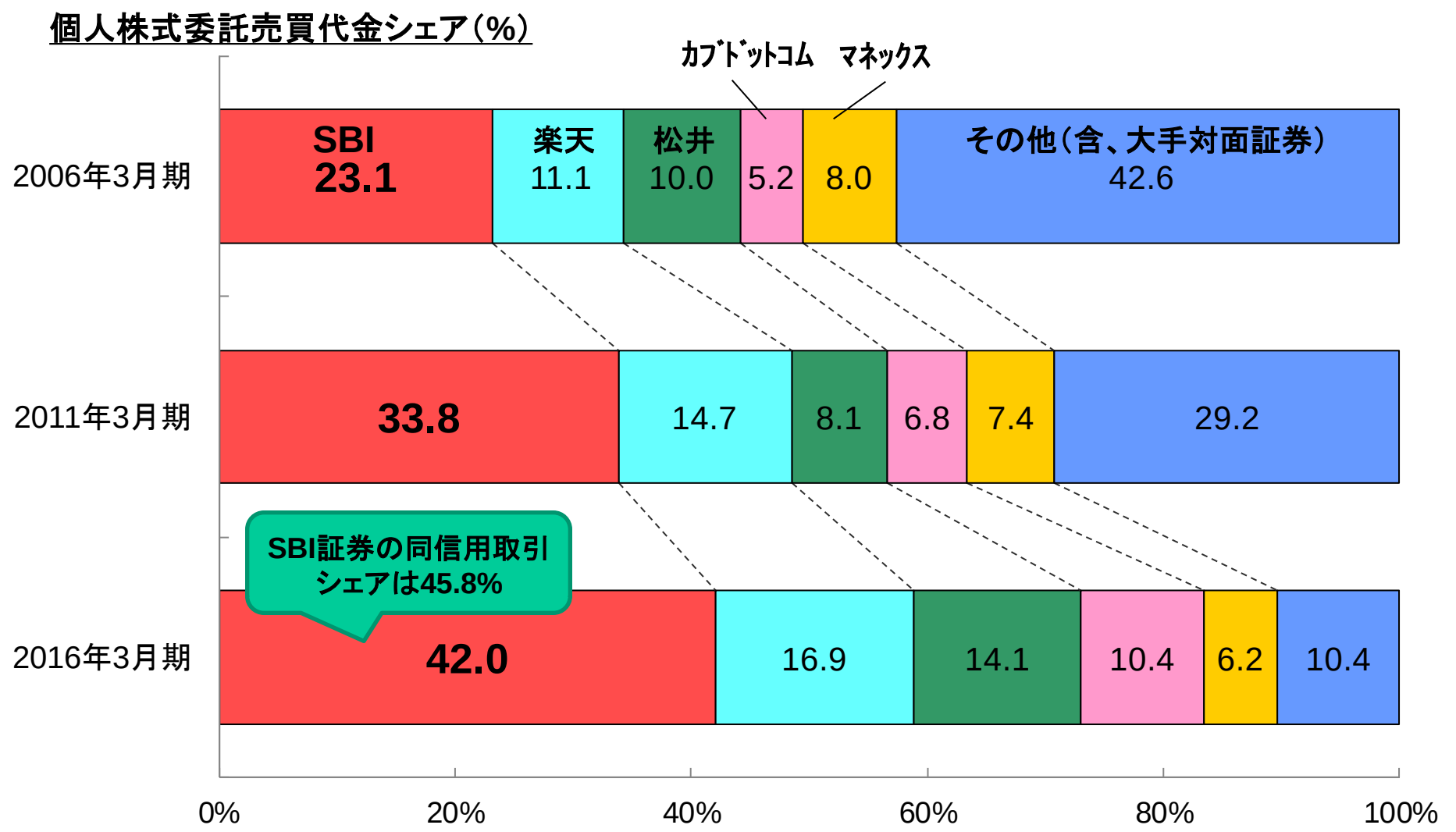
インターネット取引証券口座数の推移

(1999年10月末～2015年9月末)

(): SBI証券の割合



ネット証券主要5社でリテールビジネスを支配(シェア90%近く)



出所: 東証統計資料、JASDAQ統計資料、各社ウェブサイトの公表資料より当社にて集計
※ 個人株式委託売買代金、個人信用取引委託売買代金は2市場1、2部等

オンライン証券各社との競争は終結

～個人株式委託売買代金シェア・口座数・預り資産・収益力においてSBI証券はNo.1～

【2016年3月期の実績】

	個人株式委託売買代金(%)		口座数 (千口座)	預り資産残高 (兆円)	営業利益 (百万円)
		うち、個人信用取引			
SBI(連結)	 42.0	 45.8	 3,564	 9.5	 39,881
楽天(連結)	16.9	17.2	2,039	3.5	24,606
松井	14.1	17.9	1,056	2.1	21,745
カブドットコム	10.4	12.7	1,002	1.9	10,621
マネックス(連結)※	6.2	4.9	1,635	3.5	8,247

※ 営業利益は同社開示の「営業利益相当額」を使用。

出所：各社ウェブサイトの公表資料より当社にて集計

SBI証券の証券業界におけるポジショニング

(2016年3月期第4四半期および2016年3月期)

(単位: 億円)

当期純利益ランキング(2016年3月期4Q)

1	大和	213 (▲44.7)
2	みずほ	108 (▲32.5)
3	SBI	94 (+72.5)
4	三菱UFJ	87 (▲4.3)
5	楽天	49 (+40.1)
6	松井	28 (▲39.4)
7	SMBC日興	19 (▲89.5)
8	岡三	18 (▲8.2)
9	東海東京	17 (▲55.7)
10	GMOクリック	14 (+18.6)
10	カブドットコム	14 (▲41.3)
12	極東	6 (▲57.7)
13	藍澤	4 (▲55.1)
14	いちよし	3 (▲55.7)
14	丸三	3 (▲54.1)
14	マネックス(IFRS)	3 (▲78.1)
17	SMBCフレンド	2 (▲78.0)
17	岩井コスモ	2 (▲76.0)
19	水戸	▲0.6 (赤字転落)
20	東洋	▲5 (赤字転落)
21	野村(US-GAAP)	▲192 (赤字転落)

当期純利益ランキング(2016年3月期)

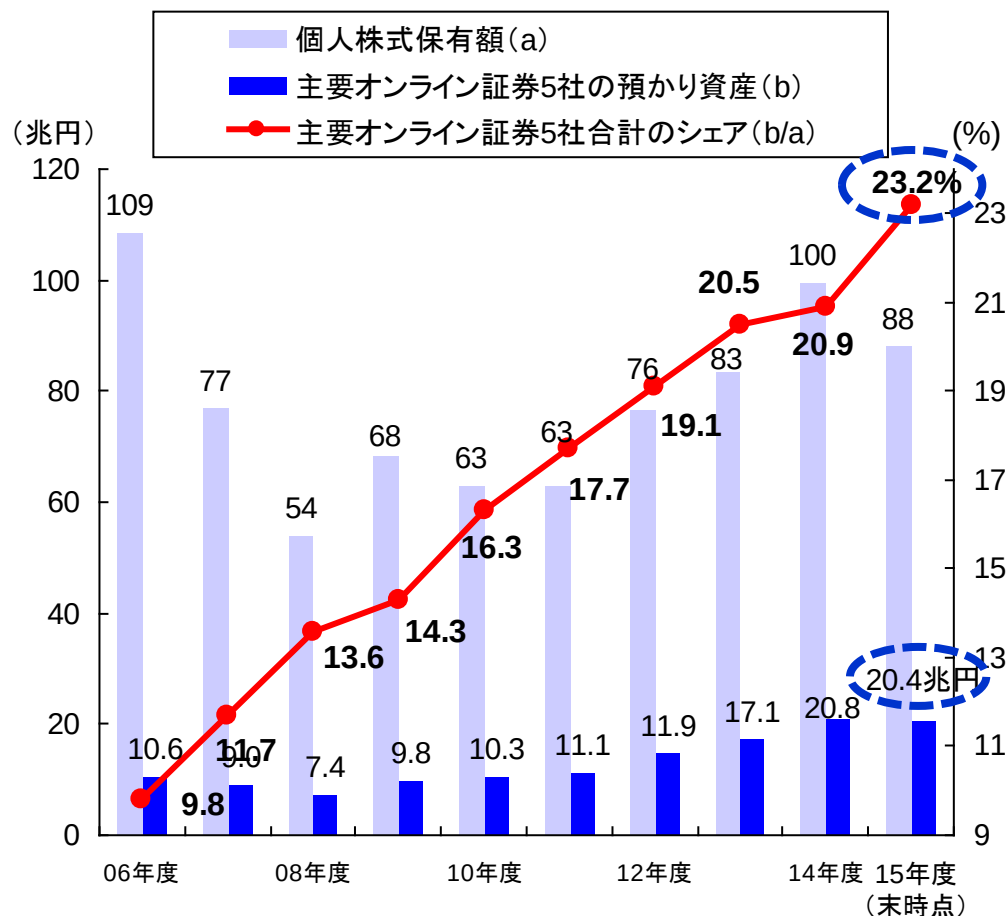
1	野村(US-GAAP)	1,315 (▲41.5)
2	大和	1,168 (▲21.3)
3	みずほ	611 (+4.3)
4	三菱UFJ	432 (▲15.2)
5	SMBC日興	421 (▲35.0)
6	SBI	280 (+39.5)
7	楽天	152 (+18.8)
8	松井	147 (▲5.2)
9	東海東京	124 (▲32.8)
10	岡三	110 (▲21.5)
11	カブドットコム	80 (+4.9)
12	GMOクリック	64 (+32.9)
13	SMBCフレンド	53 (▲54.9)
14	マネックス(IFRS)	35 (+1.7)
15	岩井コスモ	34 (▲21.2)
16	極東	28 (▲49.3)
17	丸三	27 (▲42.6)
18	いちよし	25 (▲23.9)
19	水戸	19 (▲20.2)
19	藍澤	19 (▲42.0)
21	東洋	15 (▲46.1)

※カッコ内は前年同四半期増減率および前期比増減率(%)

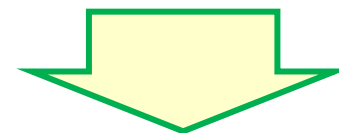
出所: 各社ウェブサイトの公表資料より当社にて集計

ストックで見た個人株式取引市場における 主要オンライン証券5社のシェア

個人株式保有額(ストック)のシェア推移



個人株式委託売買のフロー
において、9割近くと圧倒的な
シェアを占める主要オンライ
ン証券5社



主要オンライン証券5社合計
の預かり資産残高は20.4兆円
(2016年3月末現在)と漸増傾向にあ
るが、日本における個人株式
保有額の23.2%(SBI証券は全体の預
り資産残高のうち10.7%)に過ぎない。

時間の経過とともに当社のストックでのシェアは着実に拡大しているが、
新興企業等との緊密度を高め更なる拡大を目指す

本格的なインターネット世代が成人へ

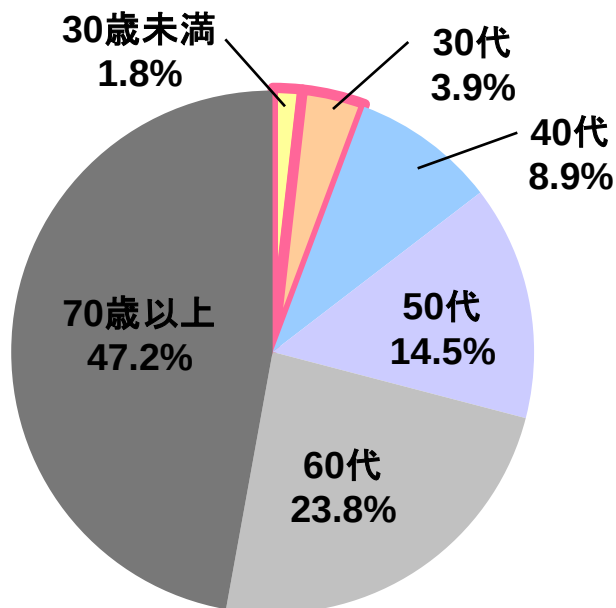
日本の商用インターネット
開始: 1992年



子供の頃からネットに慣れ親しんだ世代が2010年頃から本格的な購買行動・金融活動を開始

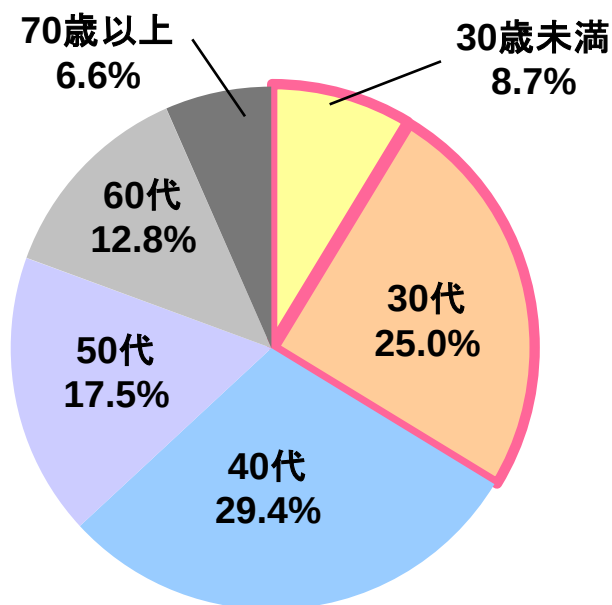
SBI証券のチャネル別顧客層 (2016年3月末現在)

■ 対面 (SBIマネープラザ)



対面の顧客は高齢層の
占める割合が高い

■ ネット



時間とともに本格的に資産形成を行っ
ていく20代・30代の割合が高い

※ 法人の口座数を含みません。

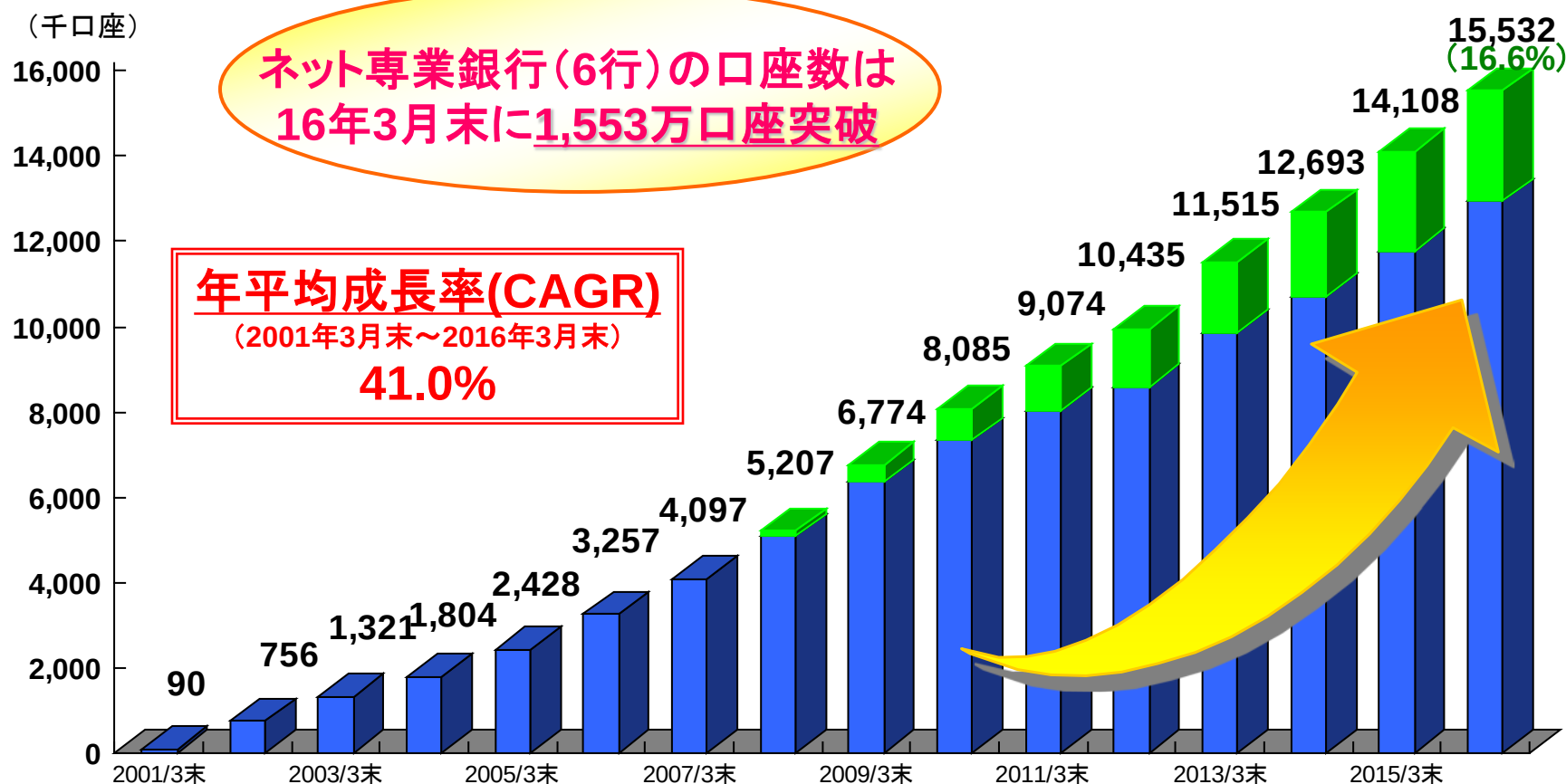
急拡大するネット金融分野(銀行)

日本では1997年1月に三井住友銀行がインターネットバンキングサービスを開始し、各金融機関が相次いで導入。2000年代に入ると、ネット専門銀行が登場。

日本のネット専門銀行6行の口座数推移

(2001年3月末～2016年3月末)

(): 住信SBIネット銀行の割合



(※) 各行公表資料より当社にて集計。ネット専門銀行は住信SBIネット銀行、ジャパネット銀行、ソニー銀行、楽天銀行、じぶん銀行、大和ネクスト銀行。

インターネット専業銀行の 2016年3月期 業績比較

単位: 億円、口座数は千口座。

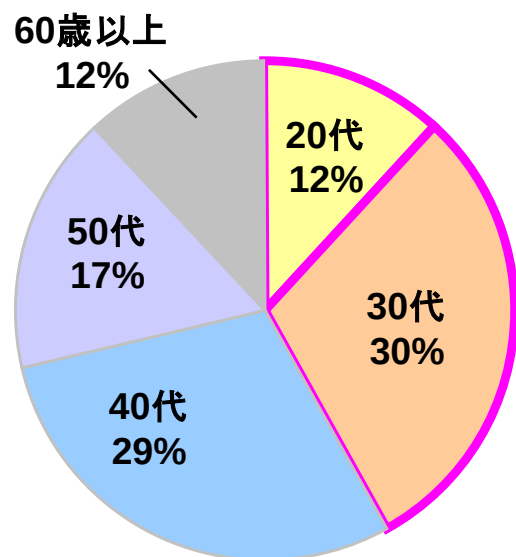
	創業時期	預金残高	貸出残高	口座数	経常利益
住信SBIネット銀(連結)	2007年9月	 <u>34,465</u>	 <u>20,756</u>	<u>2,585</u>	<u>117</u>
大和ネクスト銀	2011年5月	31,215	3,171	1,133	96
ソニー銀(連結)	2001年6月	19,218	13,442	1,130	60
楽天銀(連結)	2001年7月	15,012	4,751	5,353	157
じぶん銀	2008年7月	7,470	1,304	2,126	13
ジャパンネット銀	2000年10月	6,119	514	3,205	34

※単位未満は四捨五入。創業時期は開業月を記載。口座数は2016年3月末現在。

現在の顧客層の特徴が今後の拡大を暗示

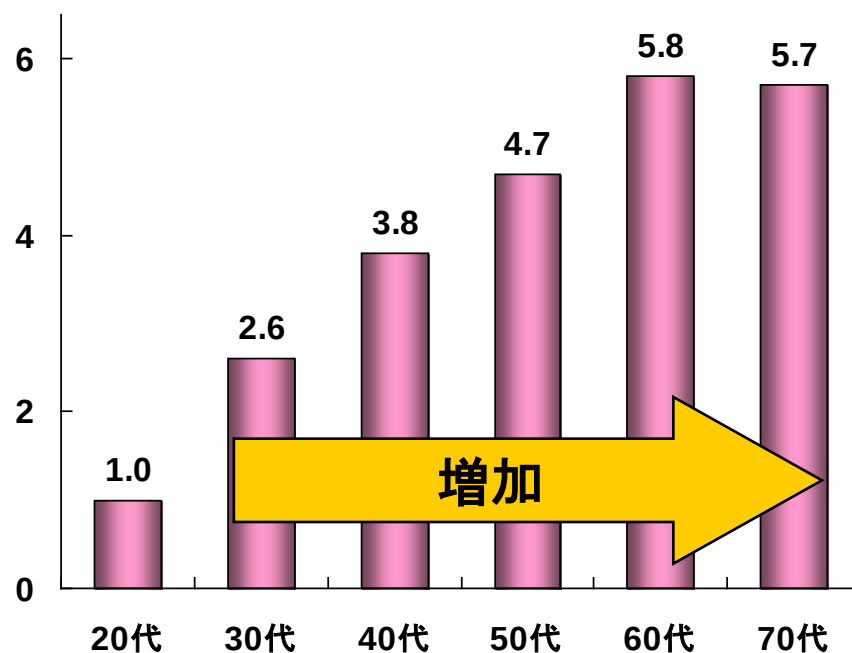
住信SBIネット銀行の顧客層

■顧客層



■1人当たり預金量

※20代の1人当たり預金量を1として指数化

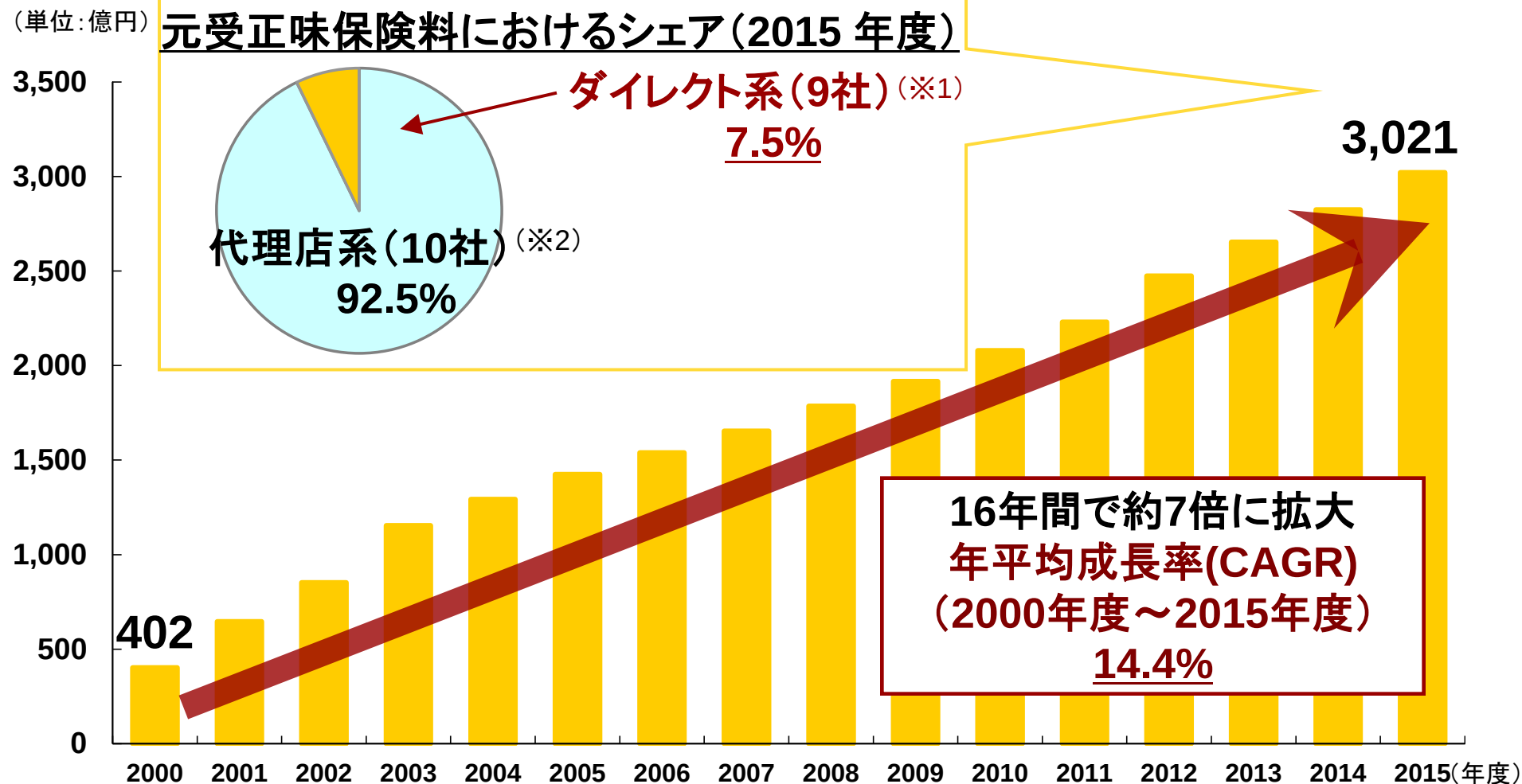


(2016年3月末時点)

若年層が多い住信SBIネット銀行顧客の資産は、所得の増加や相続などにより時間とともに増加していく

順調に拡大する日本のダイレクト系損保業界

ダイレクト系損保9社 自動車保険 元受正味保険料の推移

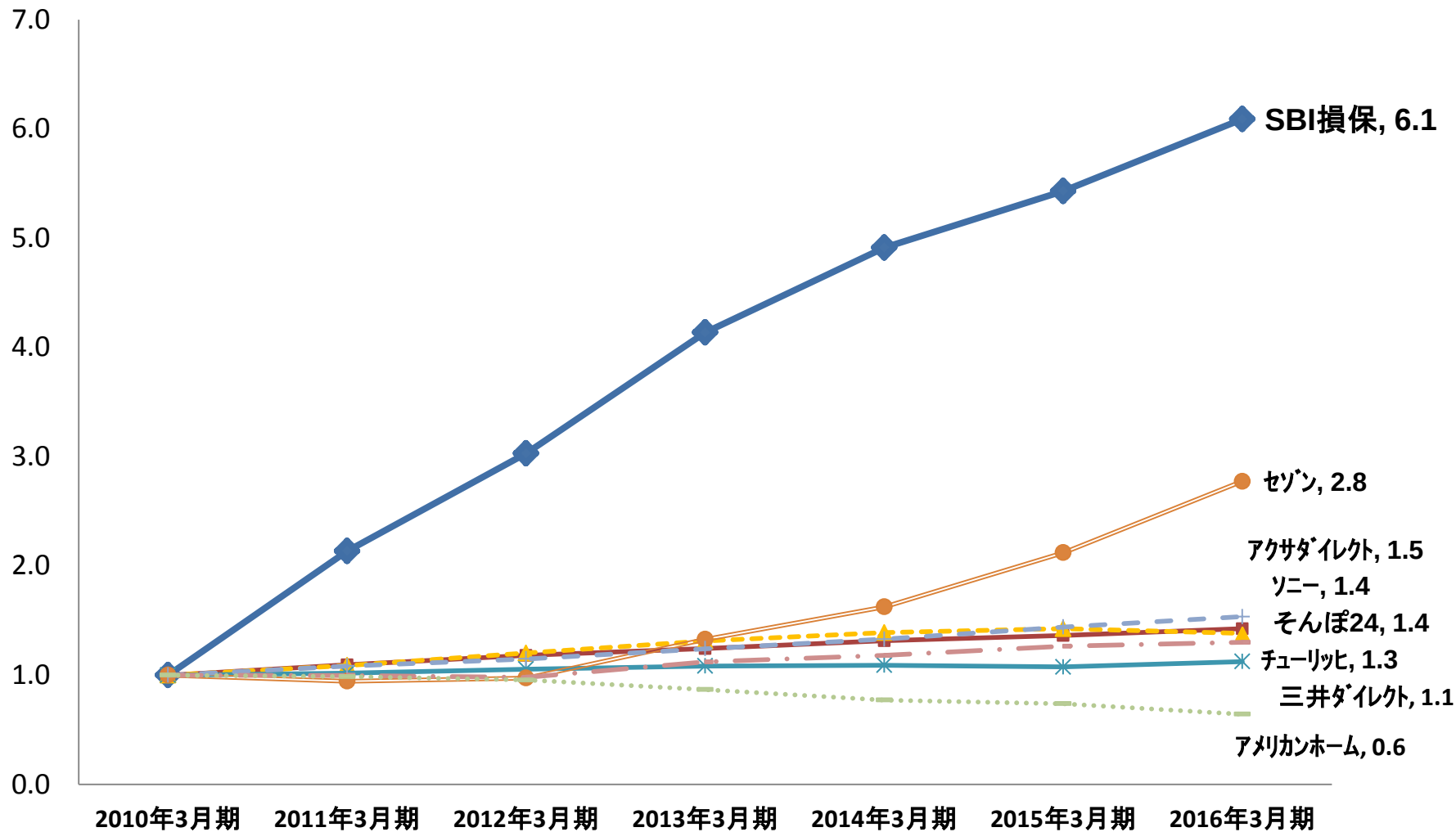


(※1)ダイレクト系損保(9社): ソニー、三井ダイレクト、そんぽ24、イーデザイン、チューリッヒ、アクサ、アメリカンホーム、セゾン自動車火災、SBI損保

(※2)代理店系損保(10社): 東海日動火災保険、損保ジャパン日本興亜、MS&AD(三井住友海上火災保険、あいおいニッセイ同和損害保険)、日新火災海上保険、富士火災海上保険、共栄火災海上保険、セコム損害保険、朝日火災海上保険、大同火災海上保険 (出典)各社開示資料をもとに当社作成

SBI損保の自動車保険料収入は ダイレクト系損保業界において着実に伸長

【自動車保険元受正味保険料の推移】※2010年3月期業績を1として指数化



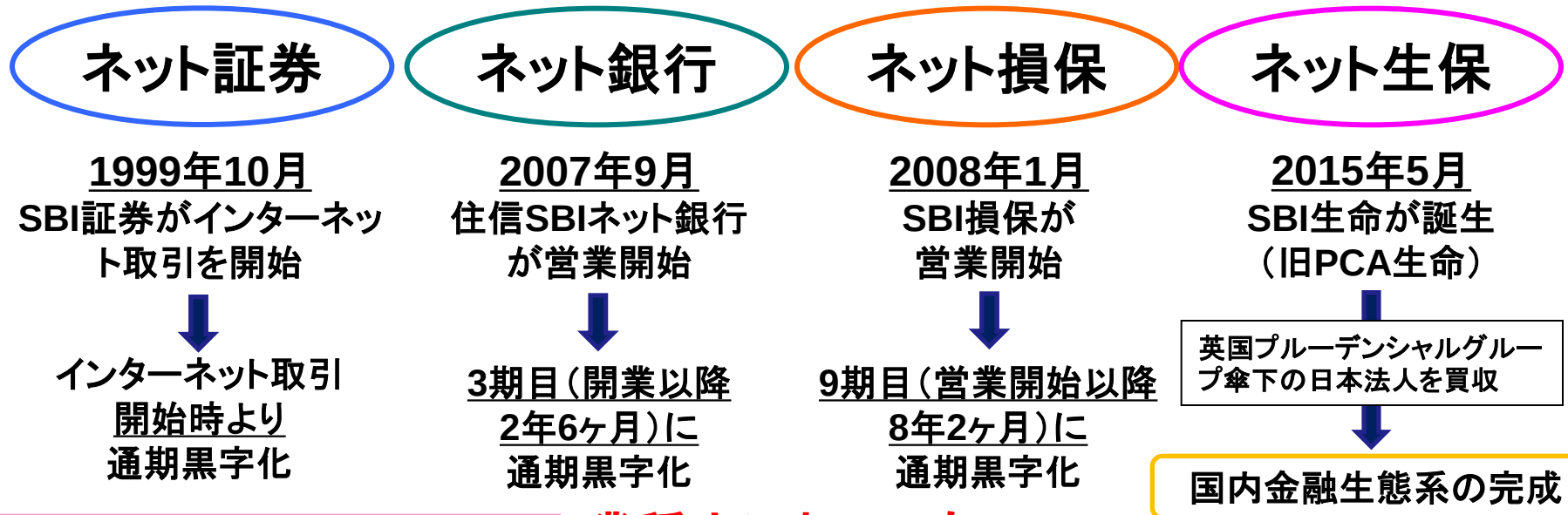
(出所: 各社公表資料)

※ チューリッヒ保険は日本支店の開設

当社グループのインターネット金融分野における「進化」は「深化」へ

業種における「深化」

より複雑な金融商品も次第にネット取引が主流に

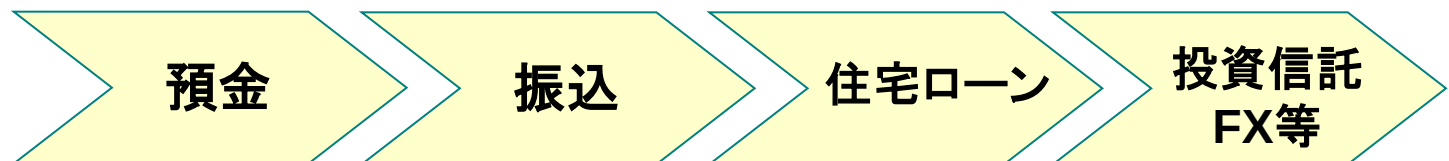


業種内における「深化」

業種内においても
より多くの取引がネットに移行していく

(例)

ネット銀行:



(資産運用機能)

II. インターネット時代の競争条件の変質と優位性を持つための組織形態

～組織は戦略に従う～

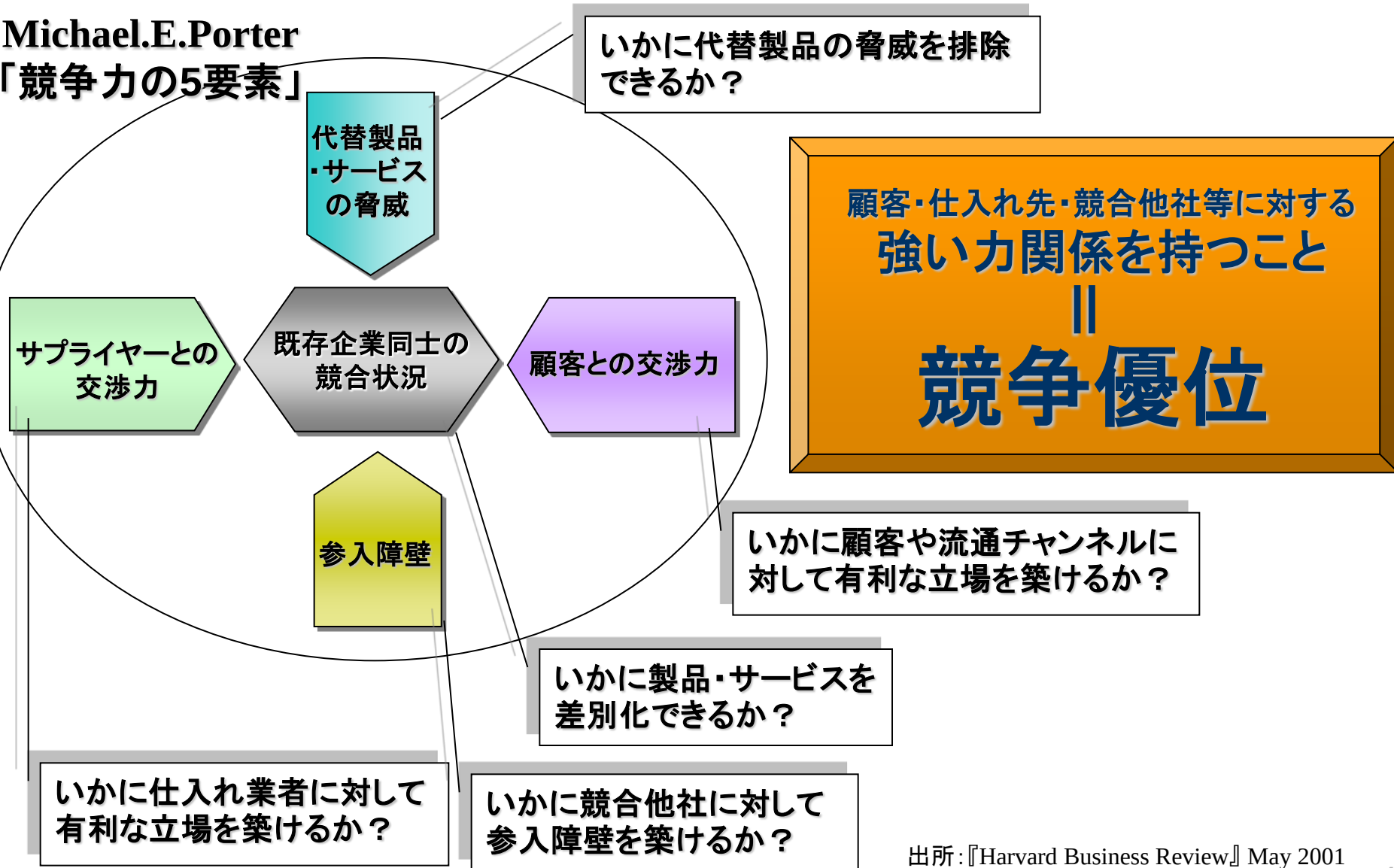
(アルフレッド・チャンドラーの命題)

-
1. 競争条件の変質と企業生態系の構築
 2. SBIグループ創業17年の総括および
更なる飛躍の原動力となる事業構築の基本観

1. 競争条件の変質と企業生態系の構築

(1) 従来の企業の競争優位とは？

Michael.E.Porter
「競争力の5要素」



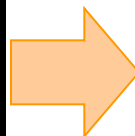
(2) インターネットは競争の本質を変える

インターネット時代の競争を勝ち抜くためには仕組みの差別化が不可欠

Before Internet

競争要因

- ・「価格」の差別化
- ・「サービスの質」の差別化
- ・「商品の多様性」の差別化



After Internet

競争要因

「仕組み」の差別化

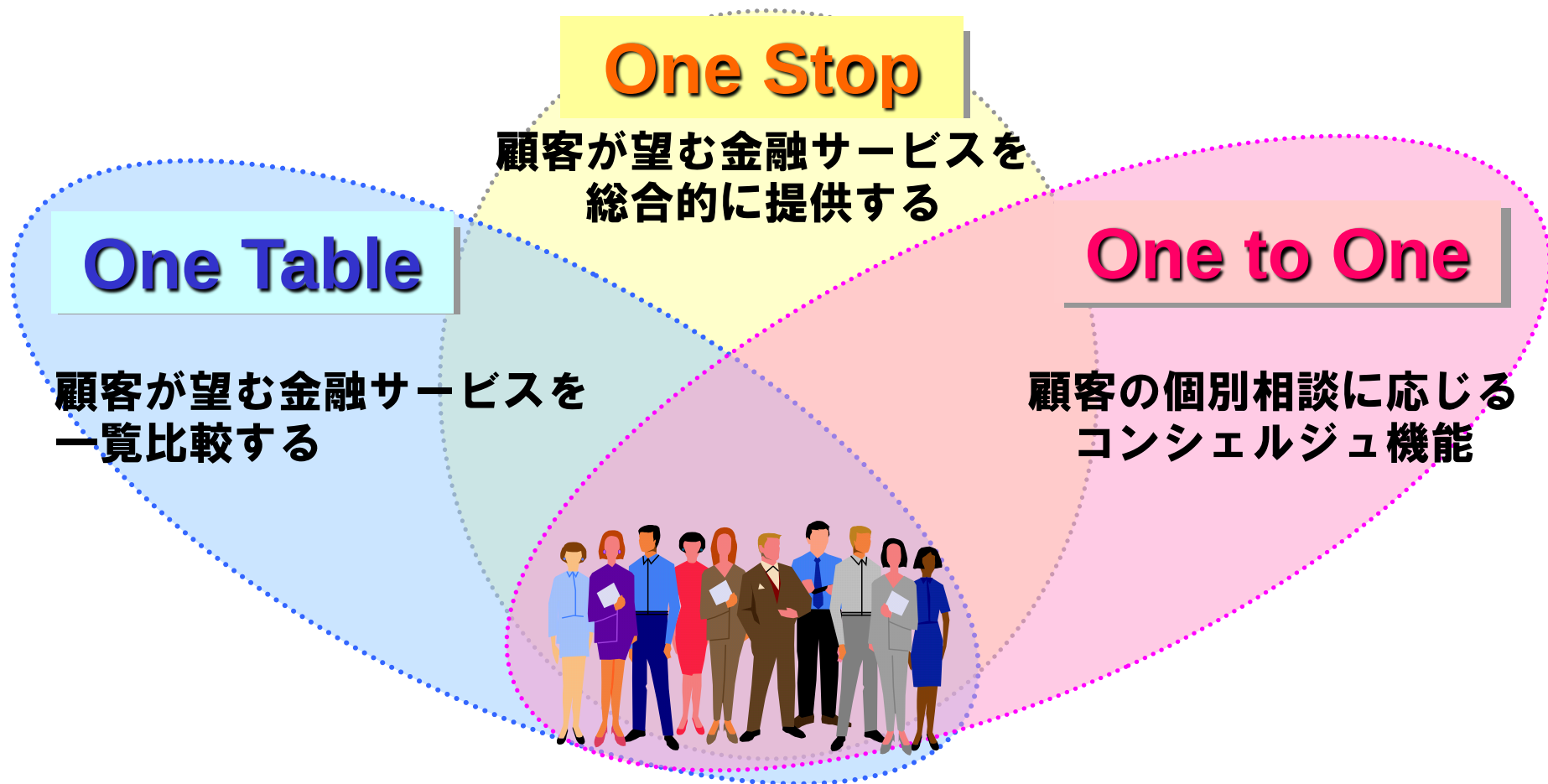
- ①組織戦略上の優位性の確保
- ②顧客満足度の更なる高度化
- ③ネットワーク価値の創出

容易に他社の追従を招き、過当競争に陥る

過当競争に巻き込まれることなく、独自の競争優位性を構築できる

(3) インターネット時代の組織形態

金融業の近未来像＝総合金融カンパニー



リスクとリターンで説明の出来る金融商品は
ワンストップで提供されるべき

金融業の近未来像の具現化に向けて 最も効率的且つ競争上の優位性をもたらす組織のあり方

「企業生態系」とは、互いに作用しあう組織や個人の基盤によって支えられた経済共同体である



「企業生態系」においては、一つの企業は、単一産業の構成員としてではなく、多様な産業にまたがる「企業生態系」の一部として、相乗効果と相互成長を実現する

「複雑系」の知による組織観 (Complexity Knowledge)

「複雑系」の二大命題

- 「全体は部分の総和以上である」
- 「全体には部分に見られない新しい性質がある」



単一の企業では成し得ない、シナジー効果と相互進化による高い成長ポテンシャルを実現するには新しい組織形態「企業生態系」を構築すべきである

インターネット時代において企業生態系の構築は 圧倒的な競争優位性を実現するための基本条件



一企業

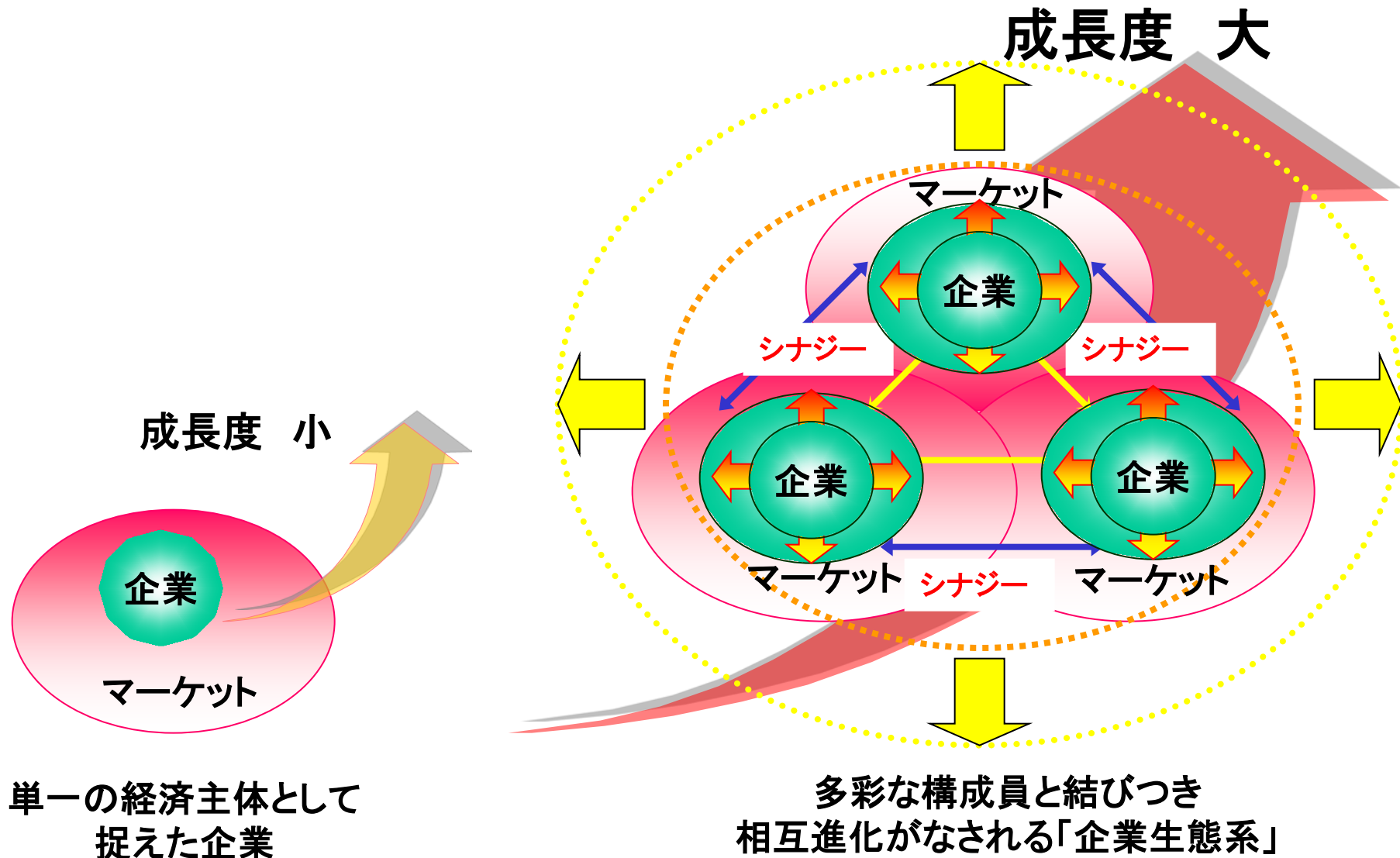
VS

企業生態系



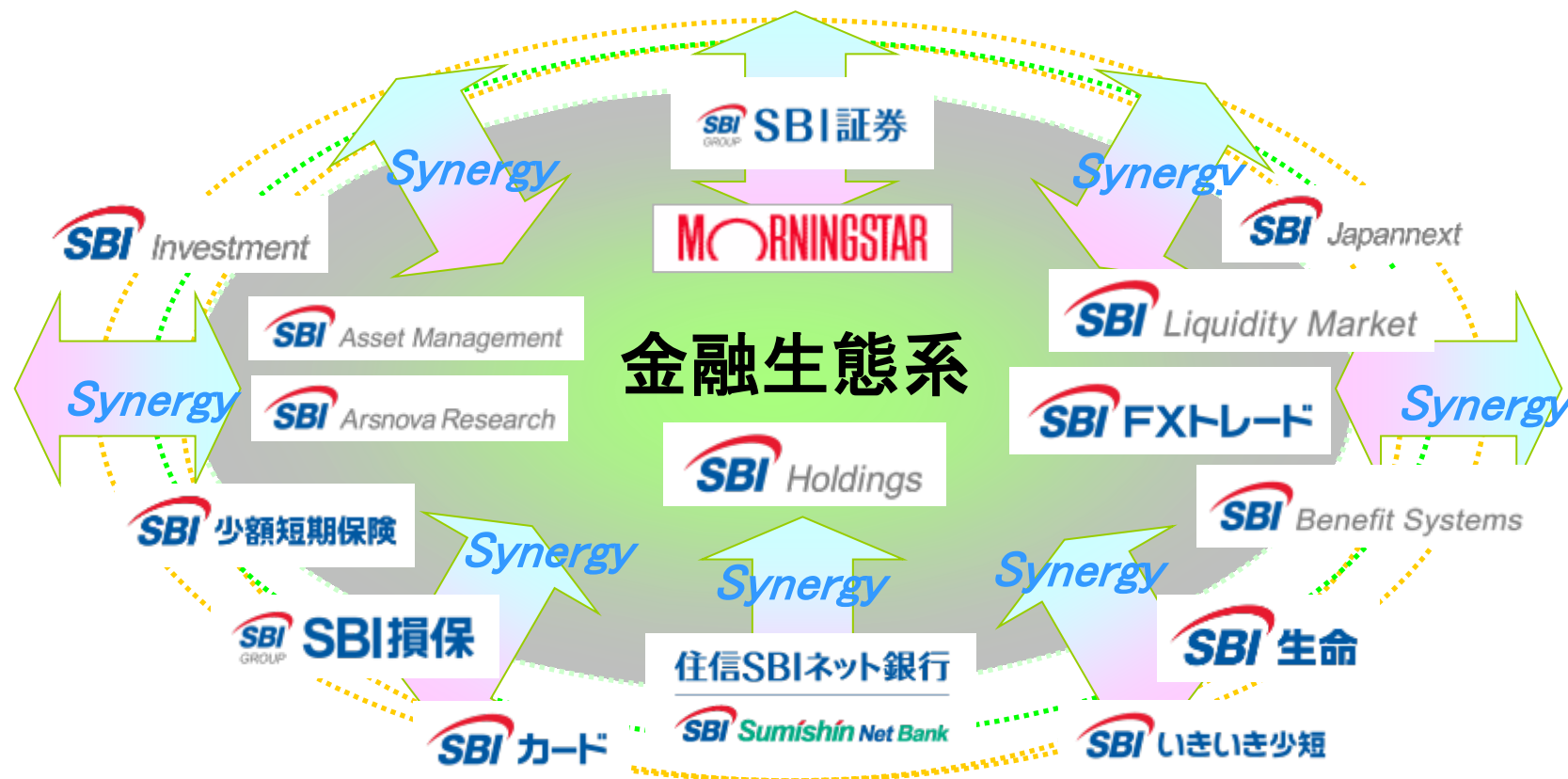
一企業だけでは勝つことはできない!!

企業生態系の形成・発展が構成企業相互のポジティブな
シナジー効果を促進するとともに、それぞれのマーケットとの
相互進化のプロセスを生み飛躍的な企業成長を実現させる



SBIグループは設立後16年で世界で極めてユニークな ネット金融を中心とした金融コングロマリットを確立

1999年10月：SBI証券 インターネット取引開始 2007年9月：住信SBIネット銀行 営業開始
2008年1月：SBI損保 営業開始 2016年2月：SBI生命 商品販売開始



2. SBIグループ創業17年の総括および 更なる飛躍の原動力となる事業構築の基本観

SBIグループの事業構築の基本観

基本観1. 「顧客中心主義」の徹底

基本観2. 「企業生態系」の形成と
「仕組みの差別化」の構築

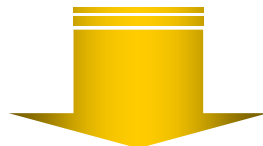
基本観3. 完成した金融業を中心とした
企業生態系の更なる深化

基本観4. 事業の持続的成長を志向する事業ポート
フォリオの再構築と新規公開及びM&A戦略



SBIグループの経営の基本観に基づいた全社戦略と事業戦略を実行し、多様な事業分野において飛躍的成長を実現

基本観1.「顧客中心主義」の徹底



全社戦略①:「量」が「質」を規定する

事業戦略例:証券・銀行・保険事業における業界最低水準
手数料の提供

全社戦略②:ネットとリアルとの融合

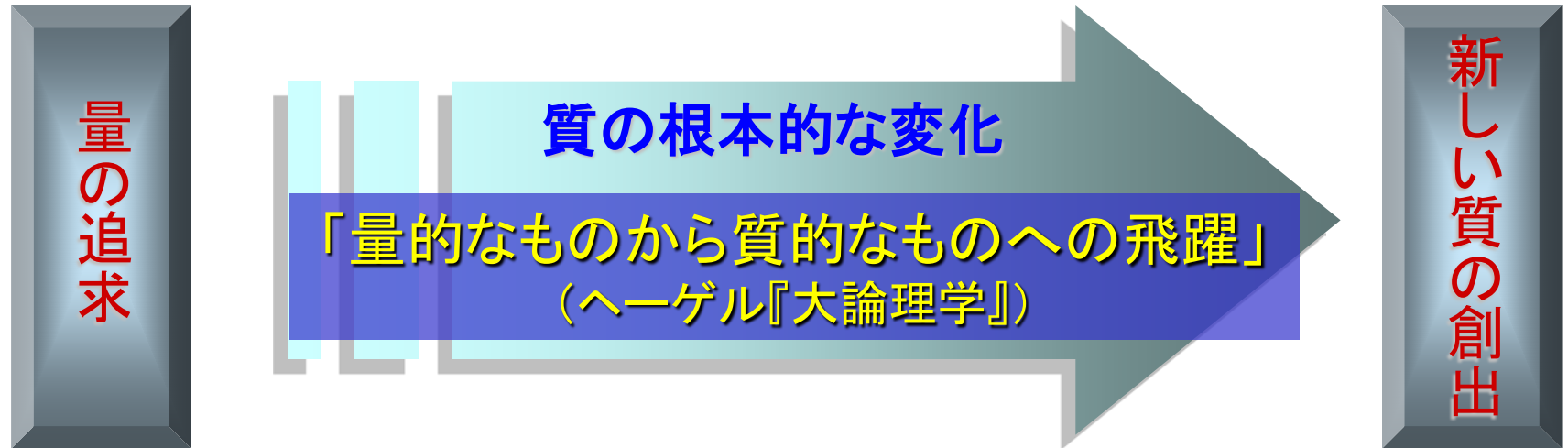
事業戦略例:ネットとリアルの両面の強みを活かした事業体制
の構築による革新的な金融商品・サービスの提供

全社戦略①:「量」が「質」を規定する

**事業戦略例:証券・銀行・保険事業における
業界最低水準手数料の提供**

「量」が「質」を規定する

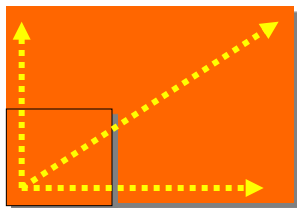
弁証法「量質転化の法則」



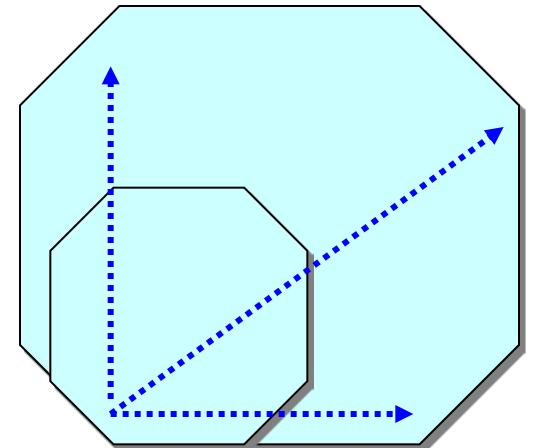
ある個別の量の増加

量質転化の法則

新しい個別として拡大



ある個別の量的変化は質的变化に転化し、新しい質を持った個別へと変る。そして変化した個別は、新しい質の運動として新たな量的変化のプロセスを歩んでいく。



顧客層の多様化と取引量の飛躍的増大

新しい質の創出

・アクティブ層、投資初心者層など
多種多様な顧客層の広がり



- ・コンプライアンスの強化
- ・売買管理体制の強化
- ・信用取引、先物OP取引等の提供
- ・投資トレーディングツールの開発
- ・株式以外の金融商品の取り扱い
- ・手数料プラン選択性の導入

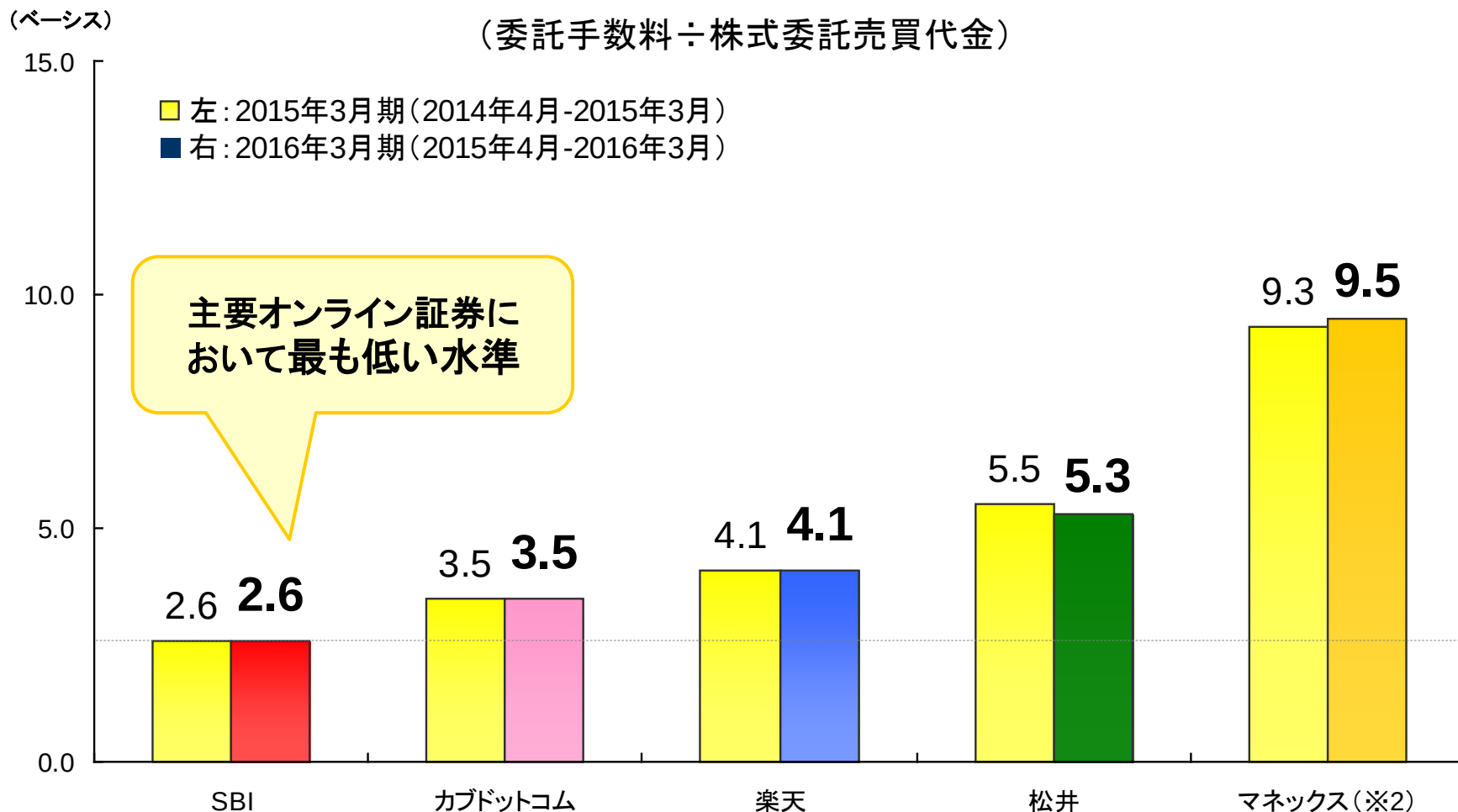
・取引ボリュームの飛躍的増加



- ・システム安定性の強化
- ・事務作業のシステム化
- ・効率的なアウトソース
- ・発行体からの引受依頼の増加
- ・経常利益率の上昇

「顧客中心主義」を徹底した事例 ― SBI証券 ～株式売買における手数料の価格破壊～

SBI証券は、圧倒的低コストの売買手数料により、手数料の価格破壊を実現



※1 主要オンライン証券5社はSBI証券、楽天証券、カブドットコム証券、マネックス証券、松井証券

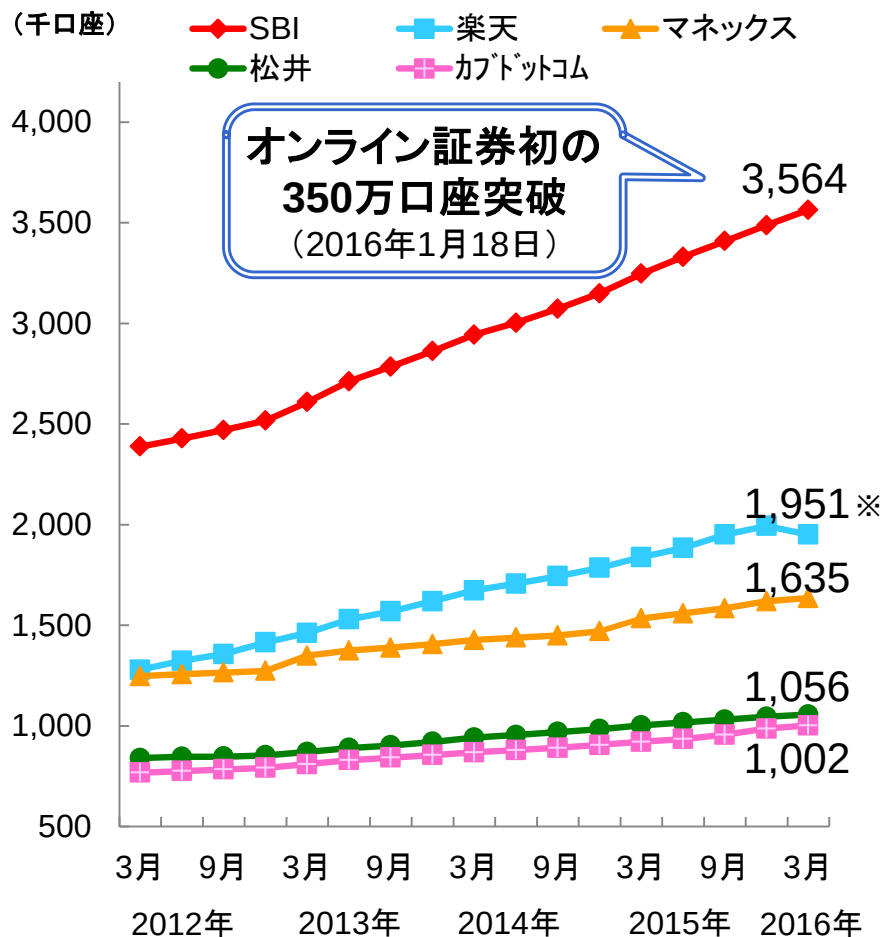
※2 マネックスの数値は、マネックス証券の委託手数料の数値を使用

出所: 各社決算資料、月次開示資料等より当社作成

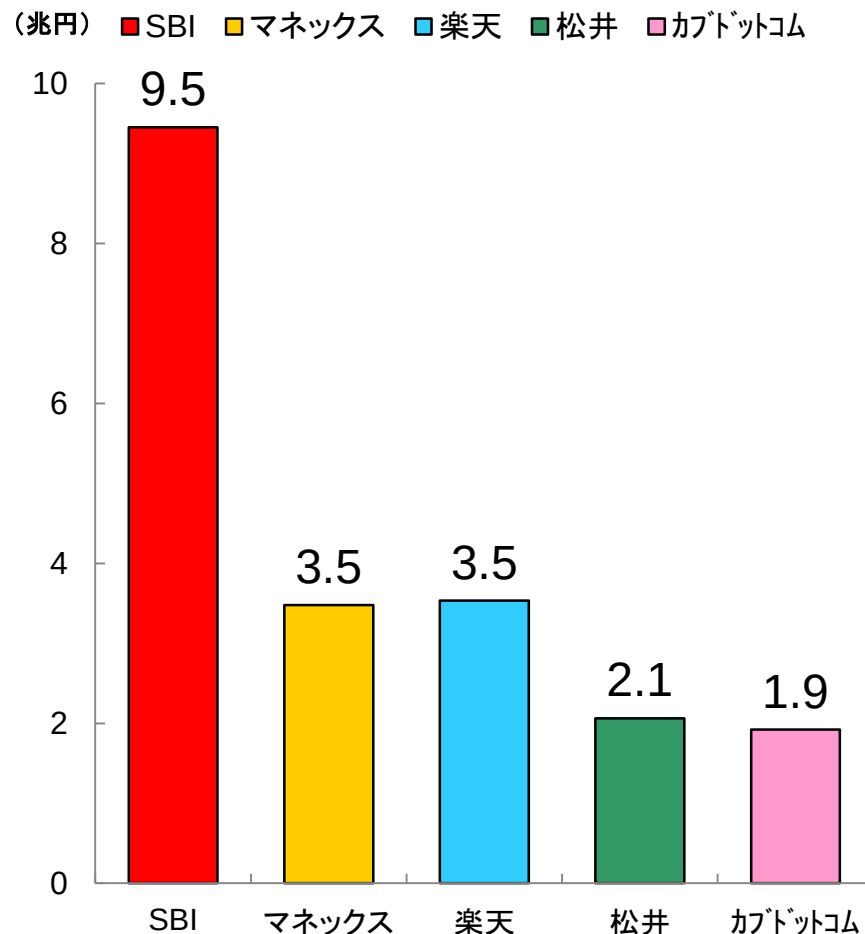
委託手数料は決算短信より数値を使用

圧倒的な顧客基盤を有するSBI証券 ＜口座数・預り資産＞

【主要オンライン証券5社の口座数】
(2012年3月末～2016年3月末)



【主要オンライン証券5社の預り資産残高】
(2016年3月末)



※楽天証券の数値は未開示のため、2015年9月末現在の数値を使用。

出所: 各社ウェブサイトの公表資料より当社にて集計

インターネット専業銀行の黒字達成時期

	開業時期	四半期 経常黒字 達成	達成時期※1 (達成までの 期間)	通期 経常黒字 達成	達成時期※1 (達成までの 期間)
住信SBI	2007年9月	2009/3期 第4Q	7四半期目 (1年6ヶ月)	2010/3期	3期目 (2年6ヶ月)
ソニー銀行	2001年6月	2005/3期 第4Q	16四半期目 (3年9ヶ月)	2006/3期	5期目 (4年9ヶ月)
楽天銀行	2001年7月	2004/3期 第4Q	11四半期目 (2年8ヶ月)	2006/3期	5期目 (4年8ヶ月)
じぶん銀行	2008年7月	2013/3期 第1Q	16四半期目 (3年11ヶ月)	2013/3期	5期目 (4年8ヶ月)
ジャパンネット銀行	2000年10月	2005/3期 第1Q	15四半期目 (3年8ヶ月)	2005/3期	5期目 (4年5ヶ月)

※1 達成時期は開業時を基点として算出。

※2 各社公表資料より当社作成。

インターネット専業損保の黒字達成時期

	営業開始 時期	四半期 黒字達成	達成時期※1 (達成までの 期間)	通期 黒字達成	達成時期※1 (達成までの 期間)
SBI損保※2	2008年1月	2015/3期 第1Q	26四半期目 (6年5ヶ月)	2016/3期	9期目 (8年2ヶ月)
三井ダイレク	2000年6月	2009/3期 第1Q	37四半期目 (9年)	2011/3期	11期目 (10年9ヶ月)
アクサ損害保険	1999年7月	非公表 ※3		2009/3期	10期目 (9年8ヶ月)

※1 達成時期は営業開始時を基点として算出。

※2 IFRSベースでの黒字化達成期。

※3 アクサ損害保険では2008/3期以前は四半期開示を行っていないため、時期の特定が困難。

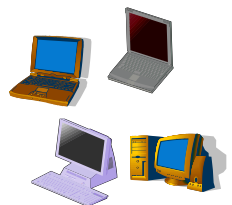
※4 各社公表資料より当社作成。

全社戦略②：ネットとリアルとの融合

**事業戦略例： ネットとリアルの両面の強みを活かした
事業体制の構築による革新的な金融商
品・サービスの提供**

ネットとリアル両面の強みを活かした事業体制

ネット



強み: **集客力** (株式取引・預金・住宅ローン・自動車保険等)

個人投資家



シナジー効果大



シナジー効果大

リアル



強み: **販売力**

対面窓口 コールセンター

強み: **資金調達力・運用力**

ディーラー等、運用専門部隊

SBIグループにおける「ネットとリアルの融合」の ケーススタディ:

- ① IFA（リアル）とSBI証券（ネット）によるリテールビジネスの強化
- ② SBIマネープラザ（リアル）によるグループ商品（ネット）の販売力の強化
- ③ 保険商品販売におけるネットとリアルの両チャネルの活用
- ④ 日本での資金調達力（リアル）を海外でのネット金融事業に活用
- ⑤ ネット金融事業の成否の鍵となる運用力（リアル）の強化
- ⑥ 運用体制の強化による新商品の開発（リアル）と販売（ネット）

SBI証券においてもリアルチャネルを活用したリテール ビジネスの強化を図るため、IFAビジネスを拡充

(IFA: Independent Financial Advisor)

顧客の資産運用などに対する対面でのコンサルティング機能を強化すべく、
全国179社※のIFAと提携し、ネットワークを拡大するとともに、さまざまな取り
組みを通じ、IFAビジネスを強化

※2016年3月31日現在

2016年3月にIFAの普及に向けた専用サイト「IFA online」を開設

IFAに関する情報に特化したウェブサイトとして、IFAとは何かという初歩的なものから、IFAビジネスを検討される方・従事されている方向けの高度なものまで、IFAに関したレポートを幅広く発信



IFAビジネスを検討するならネット証券No.1実績のSBI証券で
IFAビジネスを始める

ホーム レポート セミナー IFAとは IFAビジネスをご検討の方

最新記事



独立系ファイナンシャルアドバイザーになるために知っておきたい基本知識
(写真 = PIXTA) 貯蓄から投資へ ―IFAは時代の要請― 日本国内でIFAという職業が生まれた...

新着記事

- 独立系ファイナンシャルアドバイザーになるために知っておきたい基本知識
2016/3/24
- 大塚なおみ氏のトークイベント「IFAをどう活用するか」
2016/3/24
- 初めてのネット投資は資産運用のゴールに近づくよ！～IFA活用術のススメ～
2016/3/24
- 手数料だけじゃない？ ネット証券選び4つのポイント
2016/3/24
- 資産は「積極的に」作る時代、専門家にアドバイスをもらう時のコツ4つ
2016/3/24

ホーム レポート セミナー IFAとは IFAビジネスをご検討の方

貯蓄から投資へ ―IFAは時代の要請―

日本国内でIFAという職業が生まれたのは、「金融ビッグバン（自由化）」がきっかけです。この金融ビッグバンで様々な金融商品が誕生しました。また、株式の委託手数料が自由化されたほか、様々な業種の企業が、金融分野に参入しました。銀行の窓口で、証券会社の投資信託が販売されるようになり、ネット証券も誕生しました。

日本は規制緩和による金融市場の自由化で、「貯蓄から投資へ」と、社会の舵を大きく切ったのです。そうした中で登場したIFAは、まさに時代の要請を受けていたといえます。

会社ではなく、個人のために

IFAが目指すようになったのは、2007年の金融商品取引法改正が大きかったと考えられます。証券仲介業が金融商品仲介業と改められ、金融商品の販売チャネル増やすこと、顧客サイドに立った金融商品の販売体制がより一層求められることになりました。その中心となったのが、組織から独立した立場で金融商品の売買仲介ができるIFAです。

以前は、金融商品の販売、投資の勧誘は、銀行や証券会社など営業を通じて行われていました。当然ですが、自社の金融商品だけを販売し、課せられたノルで達成のために、手数料目的の回転売買が行われることも少なくありませんでした。資産運用を会社の利益のためではなく、個人の利益のために変えたのがIFAなのです。

- 独立系ファイナンシャルアドバイザーになるために知っておきたい基本知識
2016/3/24
- 大塚なおみ氏のトークイベント「IFAをどう活用するか」
2016/3/24
- 初めてのネット投資は資産運用のゴールに近づくよ！～IFA活用術のススメ～
2016/3/24
- 手数料だけじゃない？ ネット証券選び4つのポイント
2016/3/24
- 資産は「積極的に」作る時代、専門家にアドバイスをもらう時のコツ4つ
2016/3/24

<トップページ>

<レポート>

SBIマネープラザは多様なニーズに対応すべく、 取扱商品を拡充

グループ各社

SBI証券

住信SBIネット銀行

SBI損保

SBI 生命

SBI 少額短期保険

SBI いきいき少短

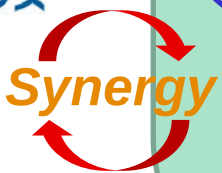
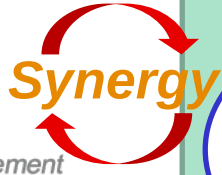
SBI Investment

Bond Investment Management

エステートファイナンス

Business Solutions

Wellness Bank



SBI マネープラザ
SBIマネープラザの商品例

証券

(金融商品仲介業)
株式、IPO、PO
投信(約2,000銘柄)
社債、外債、仕組債

保険

(保険代理店)
生保14社
損保14社
少額短期保険3社

銀行預金

(銀行代理業)
普通預金、定期預金
SBIハイブリッド預金

住宅ローン

(銀行代理業)
変動金利ローン
長期固定金利ローン

遺言信託 不動産売買

(信託併營業務、顧客紹介)
遺産整理業務、
国内外不動産

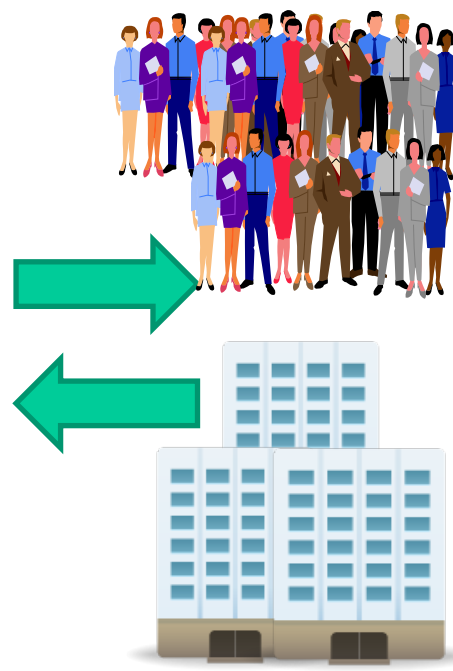
不動産担保 ローン

不動産事業融資
不動産活用融資

ファンド型 投資商品

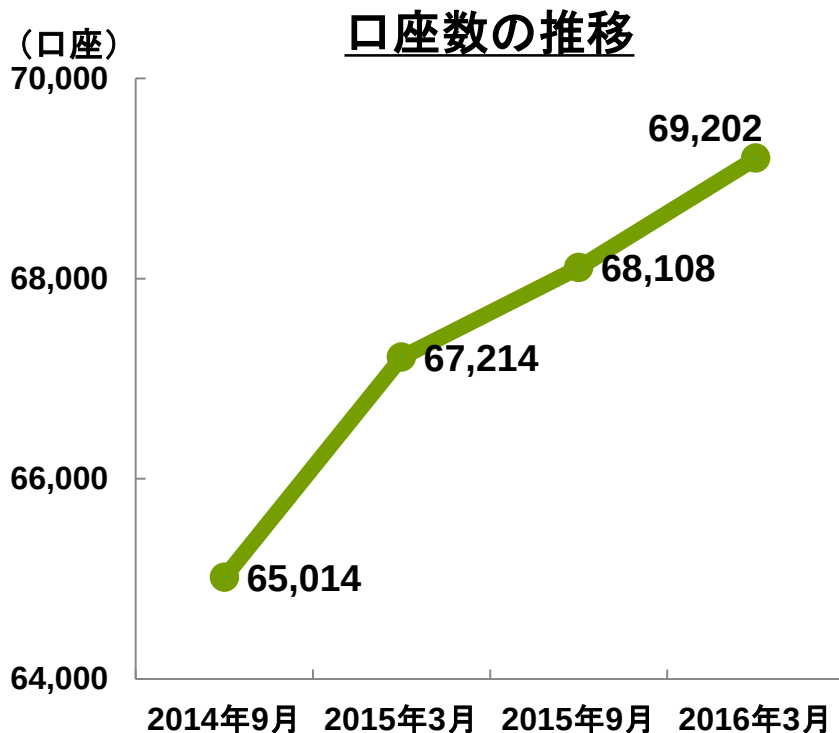
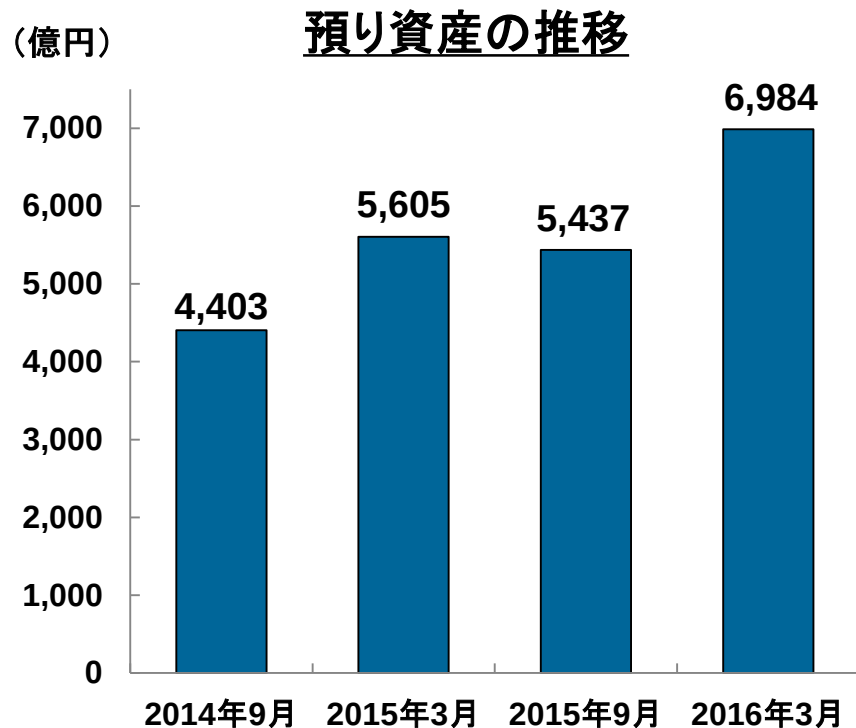
(第二種金融商品取引業)
太陽光ファンド
船舶リース

全国の
パートナーネットワーク
380拠点
(うち直営店20店舗)



様々なニーズに
ワンストップで
ソリューションを提供

対面店舗としての強みを活かし、 SBIマネープラザは顧客基盤を拡大



効率的運営に向け、紹介契約などによる販路拡大を進め、2016年3月末時点でのパートナー拠点数※は380拠点(うち直営店20店舗)

※直営店並びに大手会計事務所や地銀支店等のSBIマネープラザの商品を取り扱う拠点数

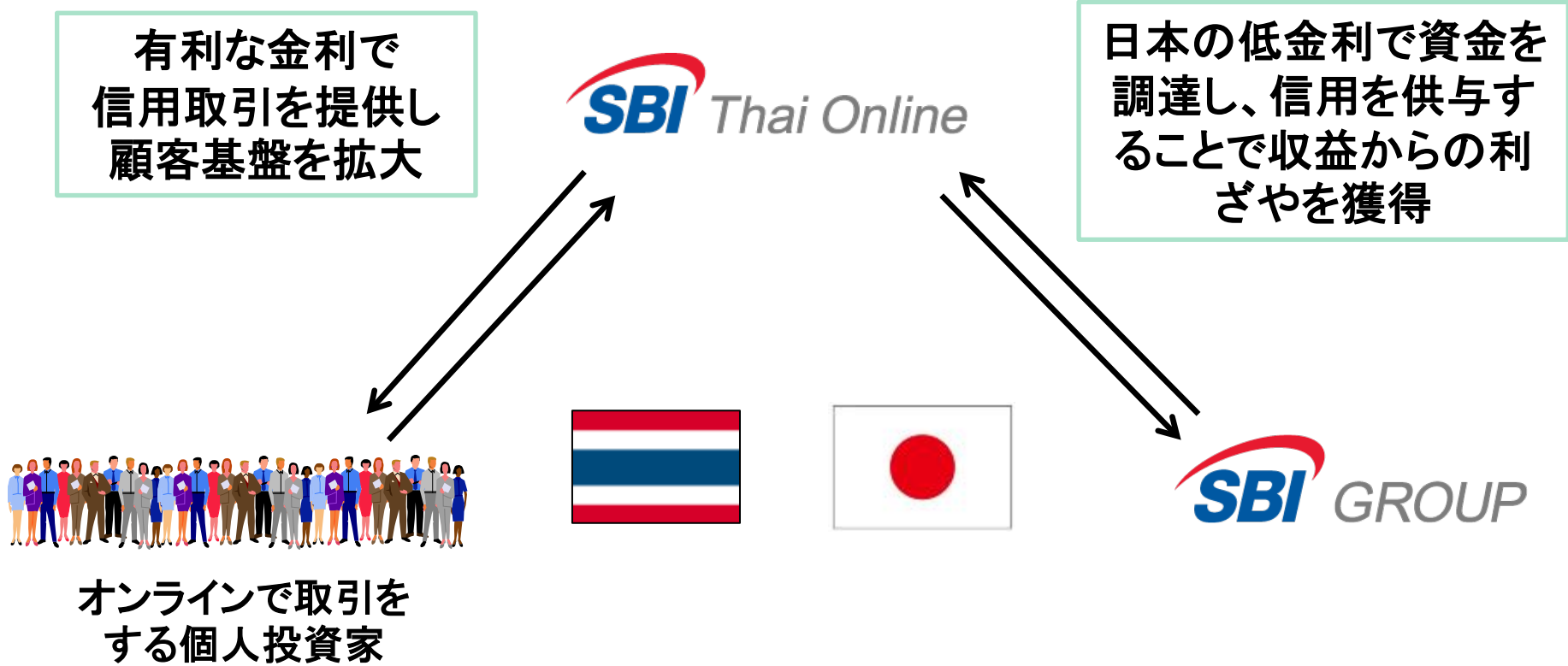
SBI生命はリアルチャネル等のグループシナジーを徹底活用し、定期保険・終身医療保険を販売

	【ネットチャネル】	【リアルチャネル】
グループ企業	SBI証券 口座数: 356.4万 住信SBIネット銀行  口座数: 258.6万 SBI損保 保有契約件数: 84.3万 保険の窓口 インズウェブ 保有顧客情報数: 782.0万 SBI いきいき少額短期保険 保有契約件数: 4.7万 SBI 少額短期保険 保有契約件数: 1.6万	対面型保険ショップ SBI マネープラザ 保険見直し本舗 (ニュートン・フィナンシャル・コンサルティング子会社が運営) みつばちほけん (運営会社に対するSBIグループ保有議決権比率: 25.76%) コールセンター ニュートン・フィナンシャル・コンサルティング (SBIグループ保有議決権比率: 20.03%) フィナンシャル・エージェンシー (SBIグループ保有議決権比率: 38.74%)
具体的取り組み	➢ メールマガジンの活用 ➢ HPへのコンテンツ掲載 ➢ アウトバウンドコールの実施 (SBI損保、SBIいきいき少額短期保険)	➢ セミナーの開催 (SBIマネープラザ) ➢ 研修等による募集人商品認知の向上

※SBIグループ保有議決権比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドの潜在株式考慮後議決権比率合計(2016年3月末時点)
※保有顧客情報数、口座数および保有契約件数は2016年3月末時点の数値

日本と海外での金利のアービトラージを推進

【タイでの活用案】 ～SBIタイオンライン証券での信用取引の導入～



グループ内機関投資家の運用総額の増加を受けて、 資産運用サービス事業の体制を整備

グループ内機関投資家

保険持株会社

 **SBI証券**

 **SBI 生命**

 **SBI損保**

住信SBIネット銀行


 **SBI いきいき少額短期保険**

 **SBI 少額短期保険**

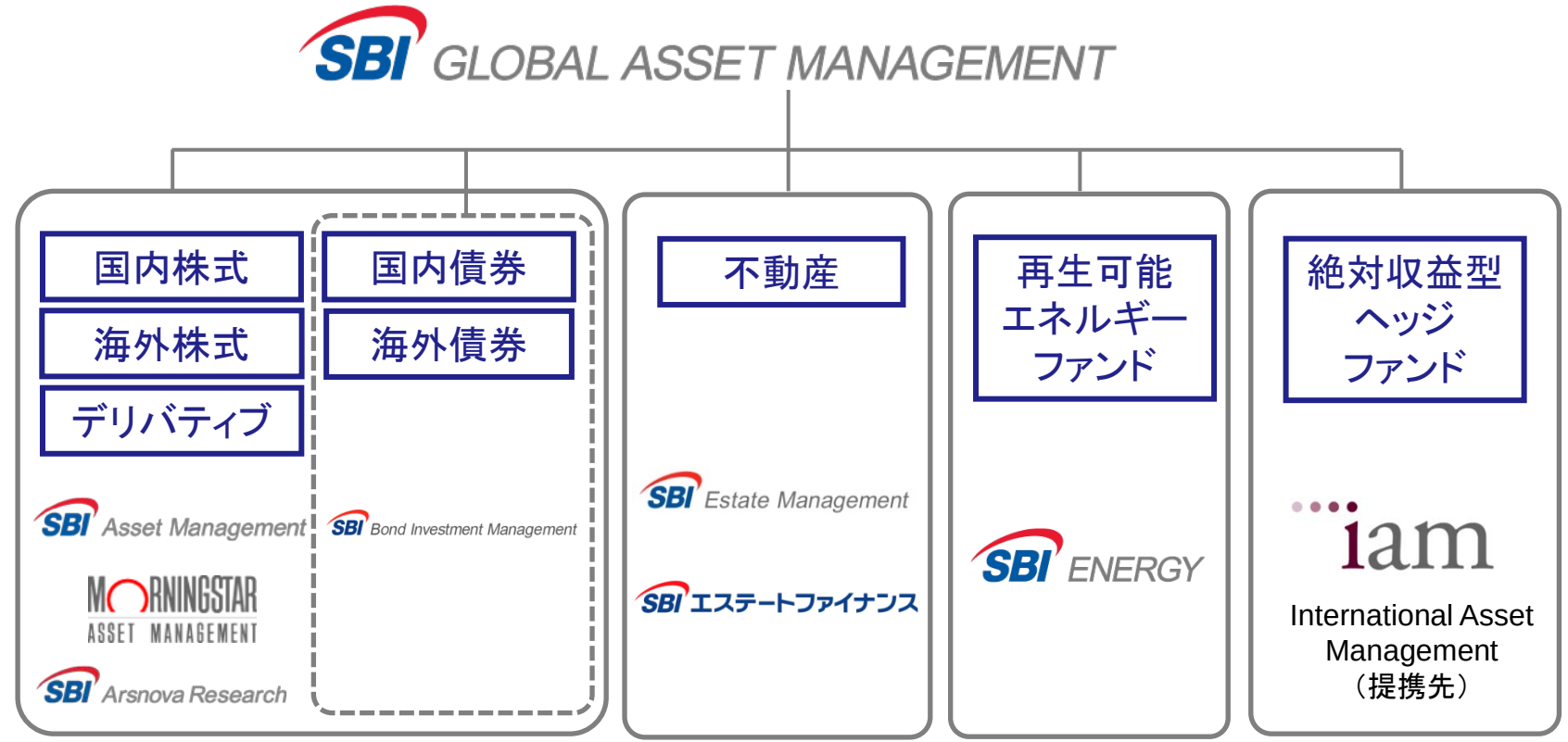
<証券>

<保険>

<銀行>

各社の運用パフォーマンスの向上が
更なる顧客増加をもたらす

資産運用サービス事業は体制構築をほぼ完了し 運用商品の更なる多様化を推進



運用
アセット

担当
企業



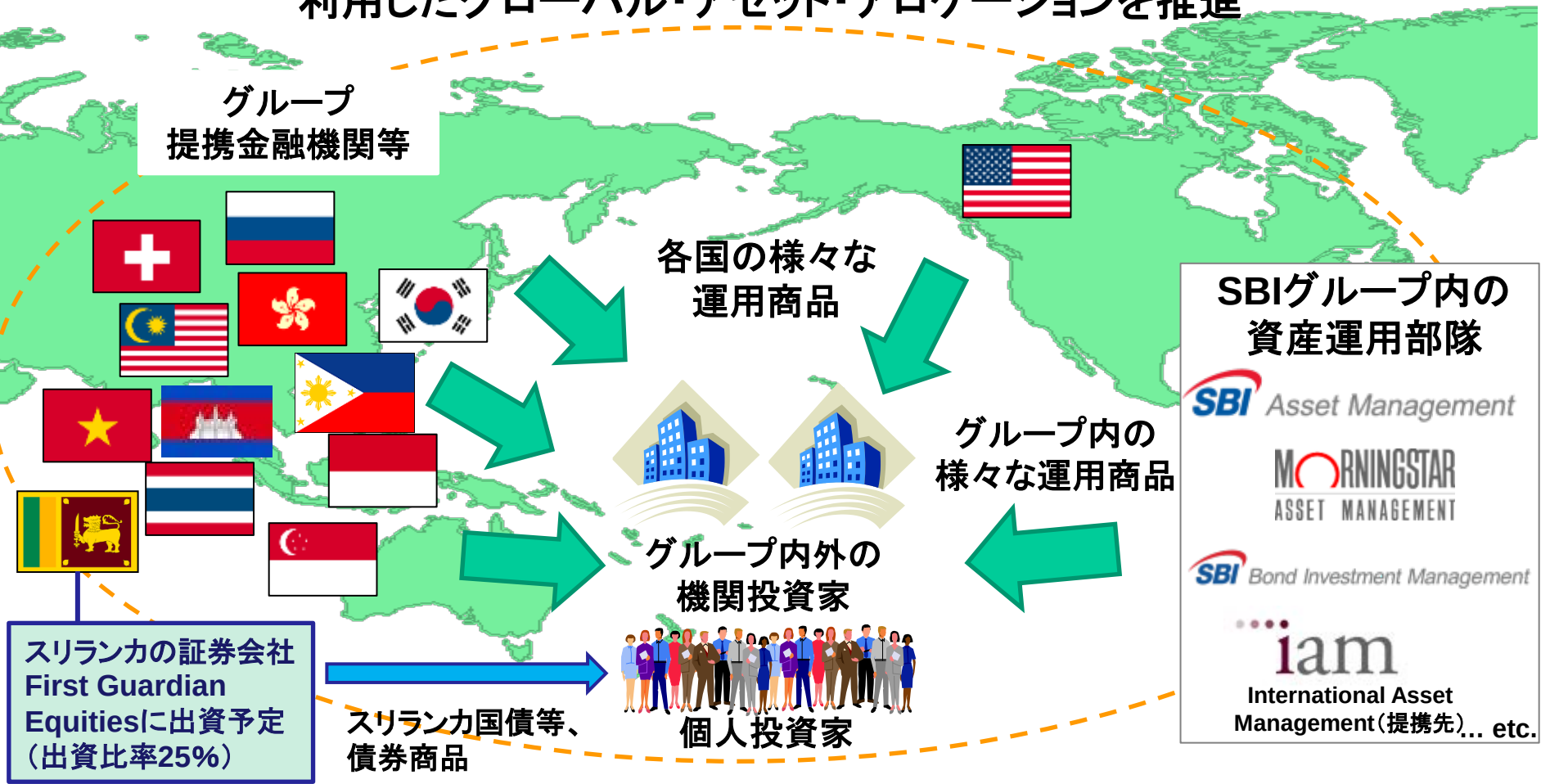
個人投資家



機関投資家

グローバル・アセット・アロケーションを推進

さらなる収益力の強化に向けグループの海外ネットワークを利用したグローバル・アセット・アロケーションを推進



グループの運用力強化を図り、グローバル・アセット・アロケーションの体制を構築

個人向けに低リスクのアクティブ型の 債券ファンドとなる第1号の公募投資信託を設定



- 世界最大級の債券運用会社ピムコ社との合併会社(2015年12月設立)
- 投資運用業及び投資助言・代理業の登録が完了し、2016年4月よりまずはSBI生命の投資一任運用を開始し、6月より公募投信の募集を開始

SBI-PIMCOジャパン・ベターインカム・ファンド(愛称:ベタイン)

- 6月7日に募集を開始し、6月30日に設定を予定
- 信用力の高い日系企業が発行する社債のうち、相対的に高い利回りを期待できる外貨建社債へ為替ヘッジ付きで投資を行うことで、安定的な収益の獲得を目指す
- ピムコ社の高い債券アクティブ運用能力とSBIグループの培ったノウハウにより低リスク・低コストのアクティブ型の債券ファンドの開発に成功
- 当該ファンドの信託報酬は0.572%と、国際債券型アクティブ型ファンドのカテゴリー平均1.55%(モーニングスター調べ)を大きく下回る水準

新聞記事

アセット・アロケーションに強みをもつスイスの SYZ Asset Managementと合併会社の設立で基本合意

SBI証券等の販売会社を通じて国内の個人投資家や機関投資家
に向けて開発された商品を販売予定

SYZ Asset Management (Switzerland) Ltd. (SYZ AM):

スイスをはじめとした世界各国の年金機構や保険会社、投資ファンドなどの機関投資家向けに運用ソリューションを提供しており、運用資産残高は180億ユーロ。

様々なアセットクラスに対する知見と独自のノウハウを有し、グローバルなアセット・アロケーションに強みをもつ。



SYZ AM

60%出資

40%出資

アセット・アロケーションの助言を行う
合併会社

当社グループ内の資産運用会社各社が最適にリスク分散された商品を開発
するためのアセット・アロケーションのアドバイザー業務を提供

国内の個人投資家に対して 金のリアルタイム取引を提供

金は信用リスクがない資産として需要が高まりつつあり、
日本銀行がインフレターゲットを掲げている中、インフレヘッジとしても有効な
アセットクラスとして注目



- ◆ 世界有数の金流通会社である米国Gold Bullion Internationalと合併会社を設立予定
- ◆ 国内の個人投資家に金の現物取引を24時間リアルタイムで行えるサービスを提供
- ◆ 金の保有比率を高めている機関投資家向けにもサービスを拡充予定

Gold Bullion International LLC.:

貴金属ディーラー等との独自のマーケットを通じて、投資家が最適な価格で貴金属の現物資産を取引することができるプラットフォームを手掛ける。取引システム以外にも、金の保管や配送、保険や監査までも一貫して提供しており、英国王立造幣局(The Royal Mint)をはじめ、UBSやMerrill Lynchなどの大手金融機関に向けに金取引のプラットフォームを導入。

基本観2. 「企業生態系」の形成と 「仕組みの差別化」の構築



全社戦略：3つのコア事業（アセットマネジメント事業・金融サービス事業・バイオ関連事業）から成るグループ企業生態系の形成

事業戦略例：i) 金融生態系から生まれる相互シナジーと相互進化の追求

ii) コア事業間の連携による事業展開

**全社戦略：3つのコア事業（アセットマネジメント事業・金融サービス事業・バイオ関連事業）から成る
グループ企業生態系の形成**

**事業戦略例：i）金融生態系から生まれる相互シナジーと
相互進化の追求**

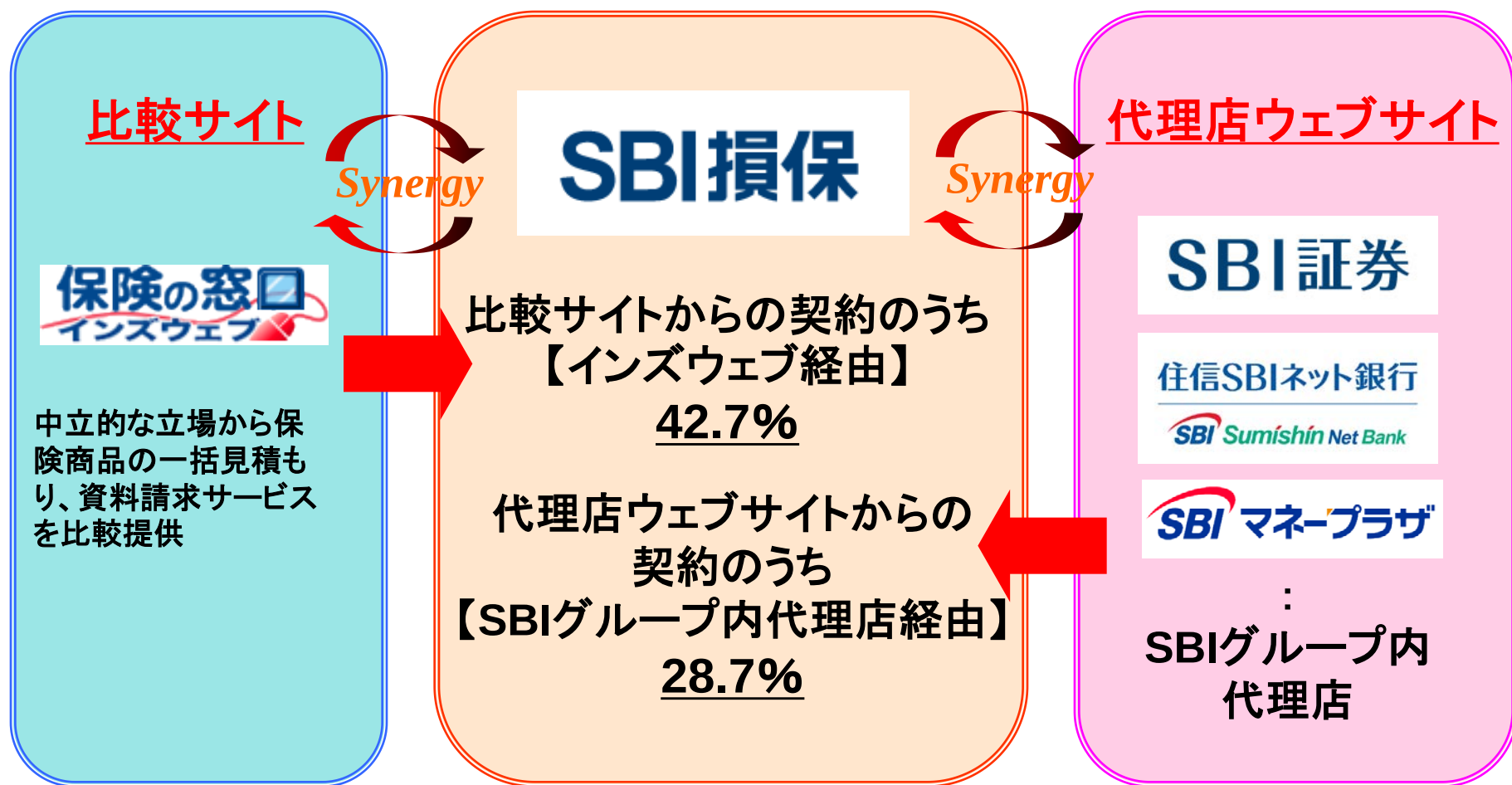
住信SBIネット銀行とSBI証券とのシナジー例:



SBI証券の圧倒的な顧客基盤が住信SBIネット銀行の事業基盤拡大に寄与

SBI損保へ好影響をもたらすグループシナジー

SBIグループ内の保険比較サイト、ネット証券等のグループ他社がその顧客基盤を活かし、それぞれ販売チャネルとなることでシナジーを発揮



SBI証券、住信SBIネット銀行、SBI損保は 開業以来高成長を継続

	開業 年月	2016年3月末 口座数 (SBI損保は保有契約件数)	口座数(SBI損保は保有契約件数)の 年平均複利成長率(%)		
			開業初年度末 より3年間	開業初年度末 より5年間	開業初年度末 ～2016年3月末
SBI証券	1999年 10月※	約356万口座	47.4	49.5	26.9
住信SBI ネット銀行	2007年 9月	約259万口座	103.5	67.6	46.1
SBI損保	2008年 1月	約84万件	809.7	330.0	162.9

※: インターネット取引の開始年月

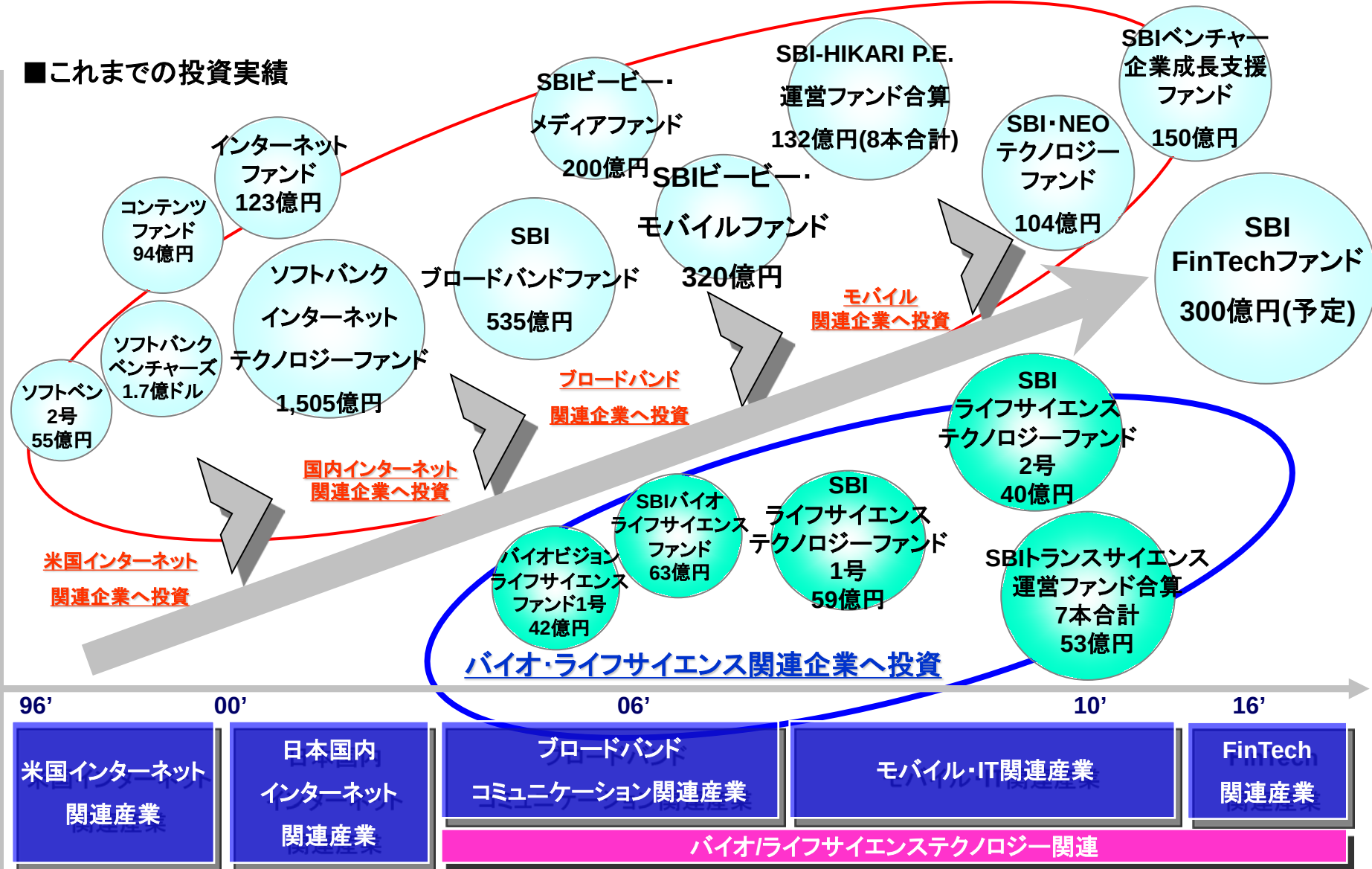
SBI損保は金融生態系完成の恩恵をフルに受け、その商品性(低価格、充実した損調サービス等)と相まって、創業以来極めて高い成長率を遂げる

**全社戦略：3つのコア事業（アセットマネジメント事業・金融
サービス事業・バイオ関連事業）から成る
グループ企業生態系の形成**

事業戦略例：ii）コア事業間の連携による事業展開

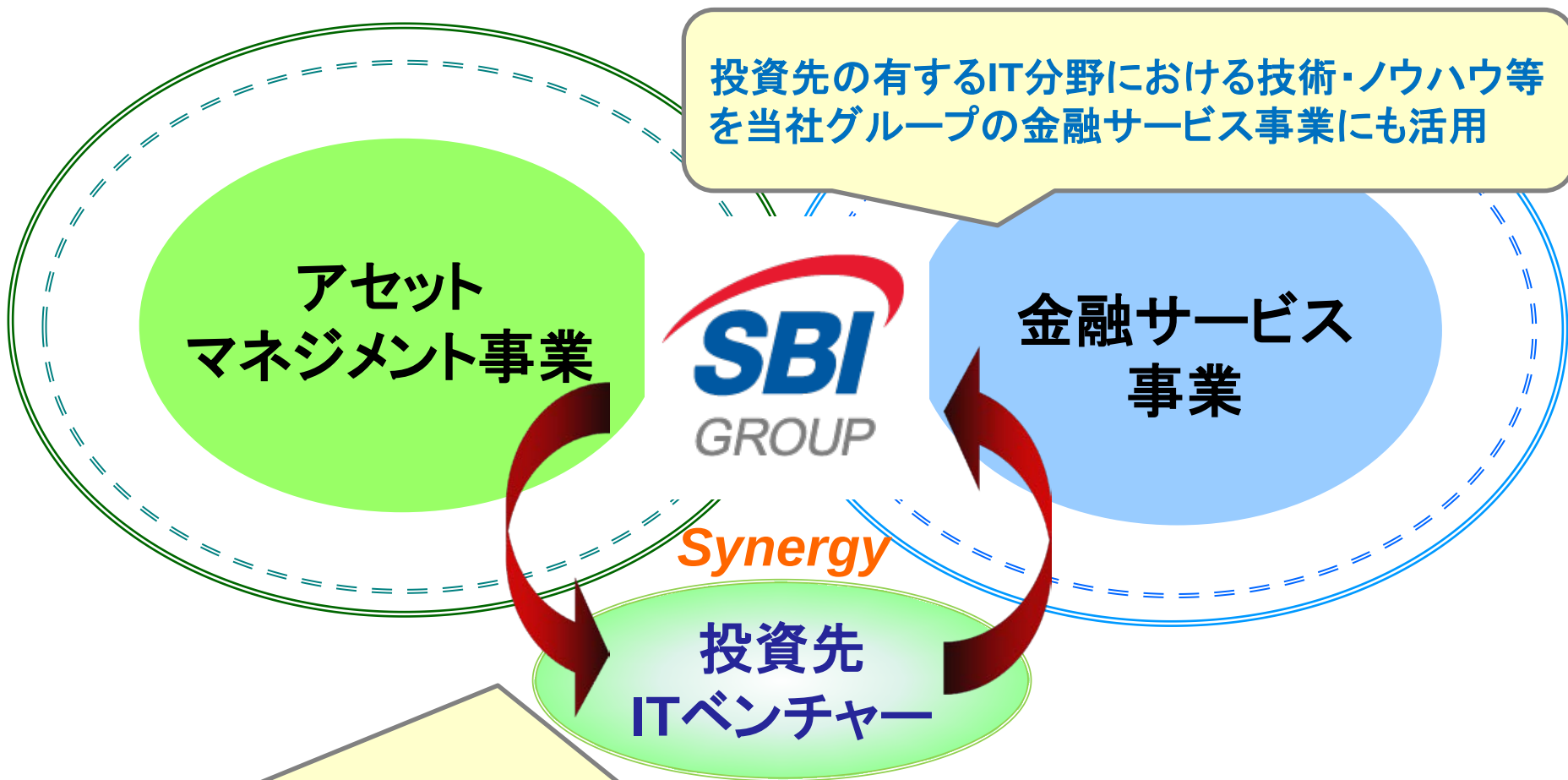
1999年の創業以来、21世紀の成長産業である IT・バイオ分野を中心にベンチャー投資を拡大

■これまでの投資実績



成長産業

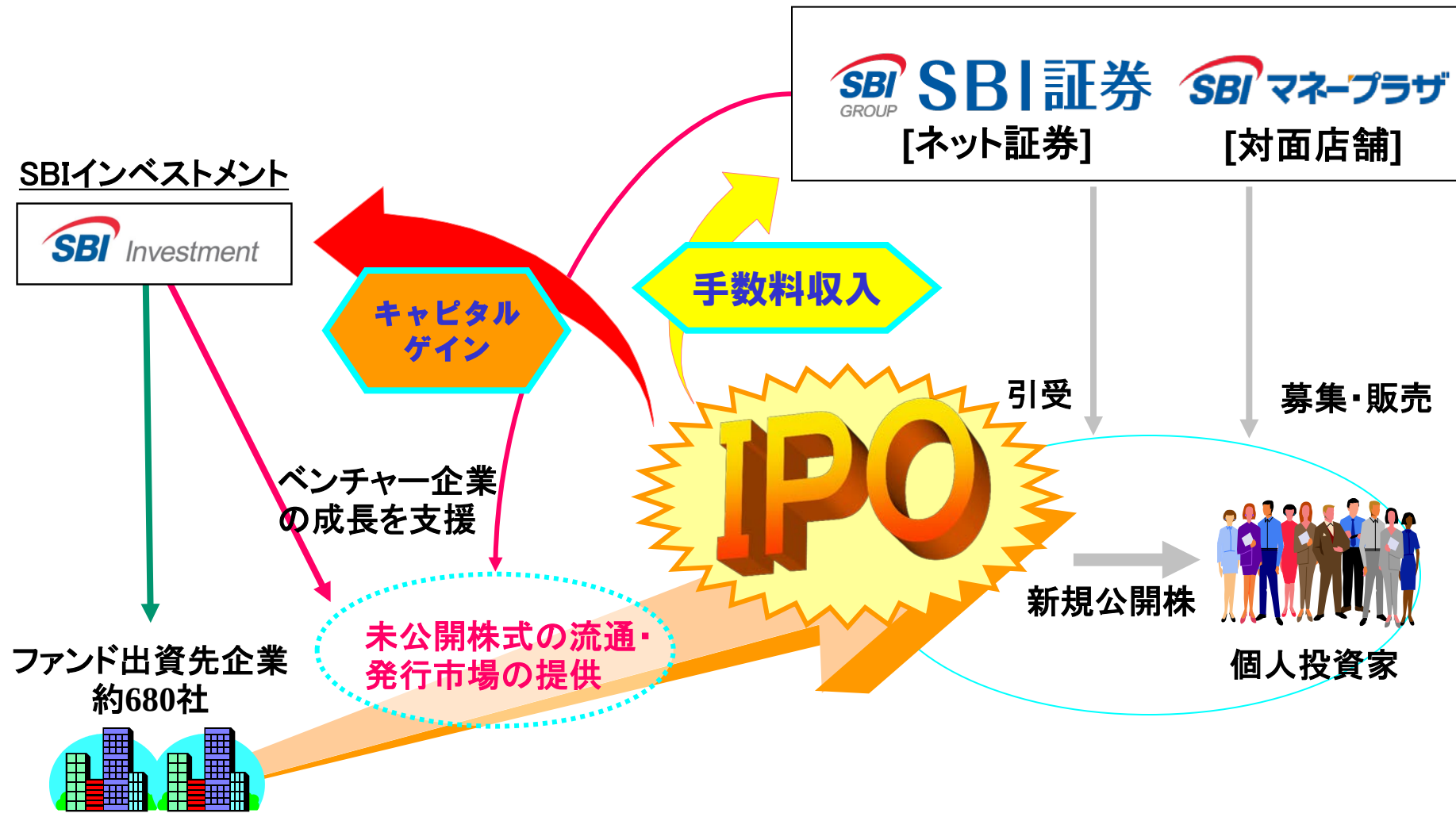
IT分野への注力投資が、金融サービス事業と アセットマネジメント事業の双方に好影響を与えその発展に寄与



自らインターネットをメインチャネルとする金融サービス業を営みIT技術の知見を深めたことで、運営ファンドではよりの確な投資につながり、高パフォーマンス(※1)を達成(※1) 90年代後半以降に設立したファンド(※2)の平均IRRは13.1

※2 ソフベン2号投資事業組合、ソフトバンクベンチャーズ匿名組合、ソフトバンクコンテンツファンド、ソフトバンクインターネットテクノロジーファンドの平均IRR

ベンチャーキャピタル事業と証券事業の協業による IPO引受一貫体制の構築



SBI証券におけるホールセールビジネスの拡大 ～新規公開(IPO)引受業務と既公開(PO)引受業務を拡充～

SBI証券のIPO引受社数実績

(引受社数)

引き続き、IPOの引受に注力

- ◆2016年3月期: 主幹事引受8社を含む82社の引受を実施
- ◆2016年4-6月: 主幹事引受2社を含む14社の引受を実施



※業者委託は含まない、上場日ベース、委託販売・不動産投信を除く
※TOKYO AIM上場を除く数値

IPO引受社数ランキング(2015年4月-2016年3月)

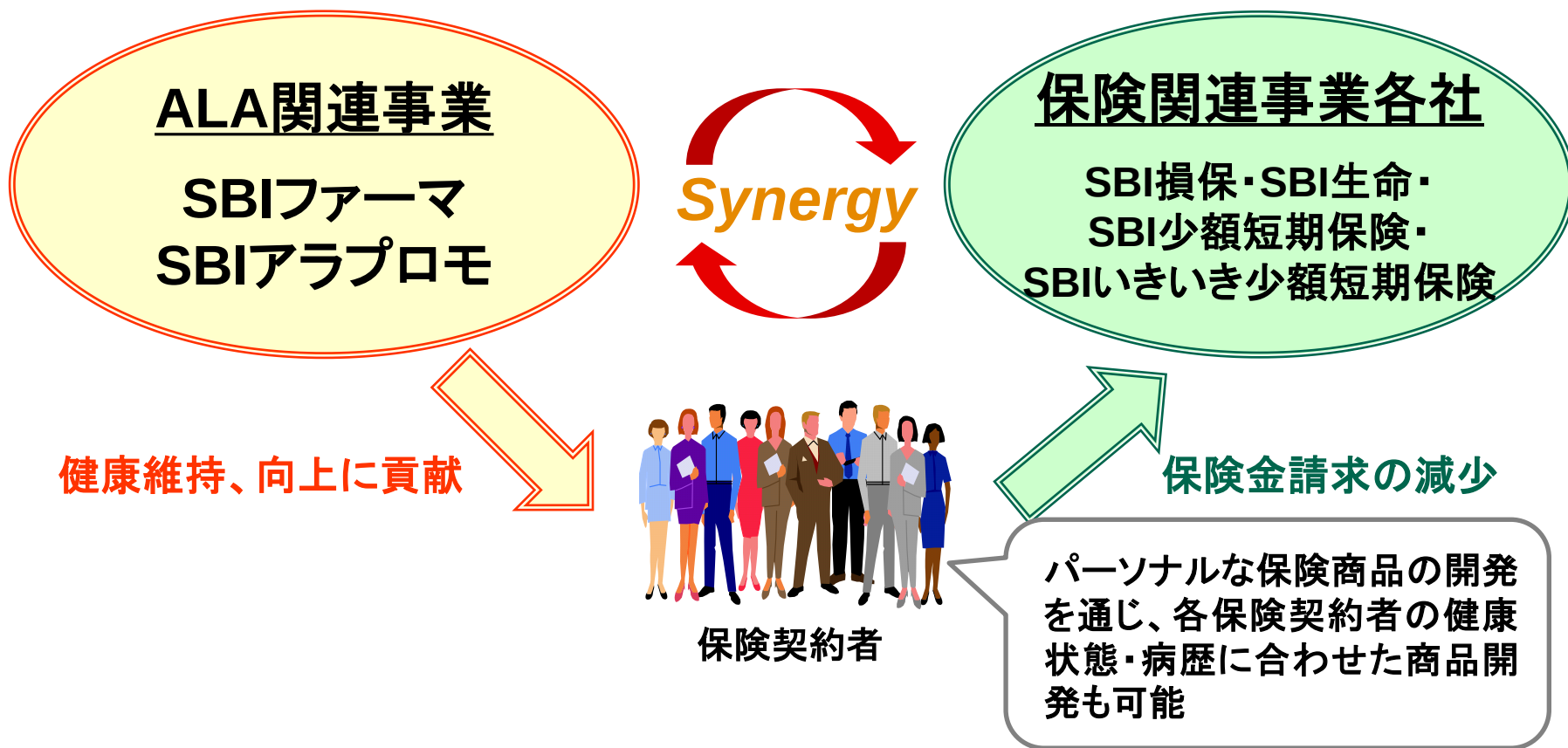
2015年4月-2016年3月での全上場会社数は94社

社名	件数	関与率(%)
SBI	82	87.2
日興	70	74.5
みずほ	68	72.3
マネックス	49	52.1
野村	46	48.9
大和	45	47.9
エース	43	45.7

※集計対象は新規上場企業の国内引受分で、追加売出分と海外は含まず。
※引受参加とは、自社の主幹事案件含む引受銘柄数
※各社発表資料より当社にて集計

金融サービス事業とALA関連事業(バイオ関連事業)におけるシナジーの徹底追求

ALA関連事業が保険契約者の健康維持・向上に貢献し、結果として保険会社は保険金支払いが減少するという、顧客とウィン・ウィンの関係構築を目指す



当社およびモーニングスターではALA含有の健康食品を株主優待として活用

SBIグループの投資先企業とバイオ関連 事業との間で期待されるシナジー

(例)

アセットマネジメント事業
における投資先企業

Acucela Inc.

(SBIグループ出資比率:36.28%)※

＜主なパイプライン＞

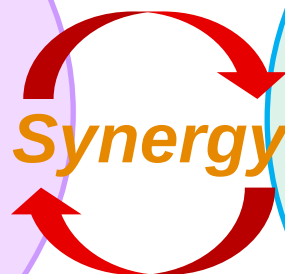
- 増殖糖尿病網膜症・スターガート病を適応症とする「エミクスス外塩酸塩」
- 白内障治療薬候補の「ラノステロール」
- 網膜色素変性症に対する遺伝子療法オプトジェネティクス

バイオ関連事業

クォーク社

＜主なパイプライン＞

- 非動脈炎性前部虚血性視神経症治療薬候補
- 緑内障、糖尿病性黄斑浮腫(DME)



研究シナジーを生み出し、
新薬開発パイプラインの進展を加速させる

基本観3. 完成した金融業を中心とした 企業生態系の更なる深化



全社戦略：“新FinTech生態系”の構築

事業戦略例： i) 各社におけるFinTech技術の導入

ii) “新FinTech生態系”の拡大施策

全社戦略：“新FinTech生態系”の構築

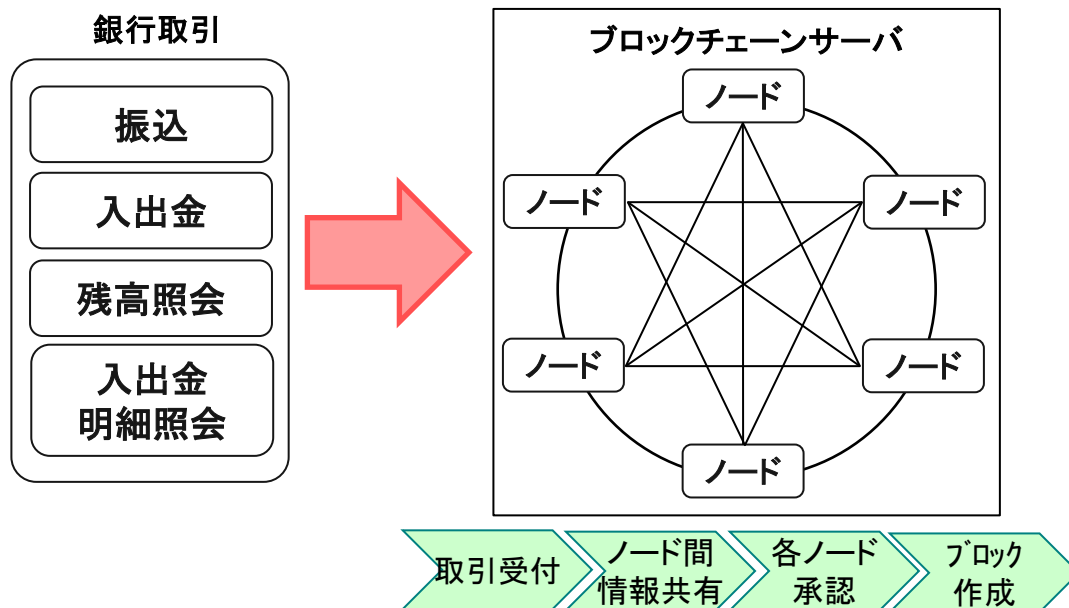
事業戦略例： i)各社におけるFinTech技術の導入

住信SBIネット銀行ではブロックチェーン技術の活用により業務効率化に向けた取り組みを推進(1)

国内初の勘定系業務でのブロックチェーンの実証実験に成功

住信SBIネット銀行 

預金口座の入出金や振込、残高照会などの銀行取引を行う社内システムへのブロックチェーン技術の適用可能性に関する実証実験をNRIとのアライアンスにて実施



＜実験での検証ポイント＞

負荷耐性

高負荷に耐える処理能力

改ざん耐性

データ改ざんリスクの検証

費用対効果

コスト低減の可能性を確認

住信SBIネット銀行ではブロックチェーン技術の活用により業務効率化に向けた取り組みを推進(2)

□ 実証実験により有効性が確認できたポイント

負荷耐性

サーバーダウンが起こらず、250万口座想定的大量トランザクションにも対応可能

改ざん耐性

データ改ざんのされにくさ

費用対効果

インフラ部分の機器調達やミドルウェア構築、保守運営などの分野におけるコスト削減効果の可能性

➡ 9~15%程度のコスト削減効果がある試算

■課題■

ブロックチェーンはあくまで一機能であり勘定系システム全体ではないため、各種周辺アプリケーション機能の開発が別途必要

周辺アプリケーションを単独開発する場合、費用負担が大きくなるが、SBIグループが連携するFinTech企業との共同開発を通じ、開発コストの最小化が可能に。

今後は仮想通貨、本人確認/認証、勘定系の各領域での適用について検討を継続

住信SBIネット銀行は提携先FinTech企業の提供するクラウド会計サービスユーザーや決済代行サービス加盟店の中小企業・個人事業主に対するトランザクションレンディングの開発に着手



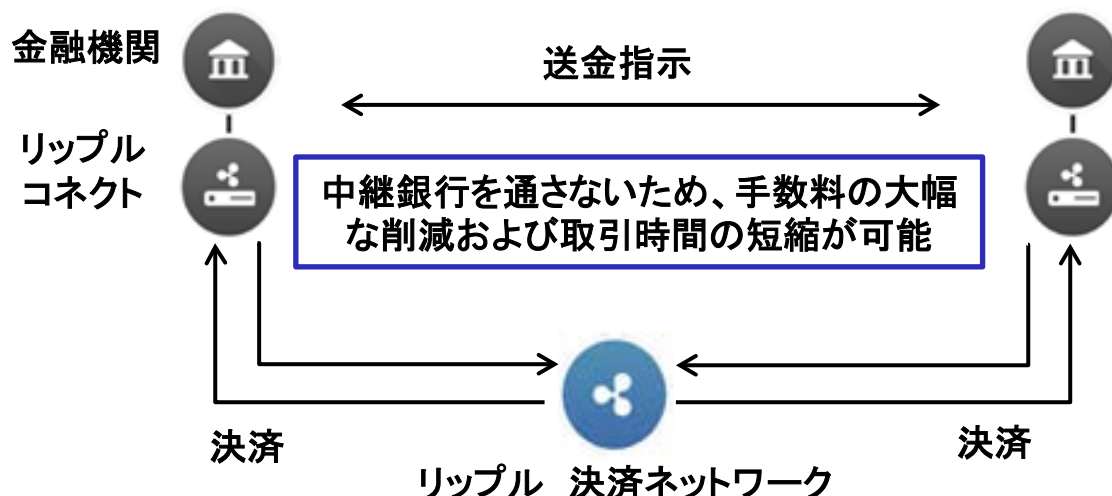
提携先企業を増やすとともにスキーム構築を進め、
新たな収益源として拡大させることを目指す

次世代決済基盤を開発するRippleとの合併会社 「SBI Ripple Asia」を5月18日に設立



アジア地域を事業対象としてブロックチェーン技術を活用した新たな国際送金システム基盤を構築。

リップル社が提供する海外送金に関する
決済インフラを利用した国際送金基盤(イメージ図)



リップル社による発表:

- 米国ニューヨーク州における仮想通貨ライセンス「BitLicense」を取得
- 決済グローバルネットワークに新たに7つの銀行が参加。リップル社のグローバルネットワークはグローバル銀行上位50行のうち12行が商用利用を開始し、また30行以上が実証実験を完了

その他SBIグループ企業における FinTechの導入推進事例

SBI証券

- 日本取引所グループがIBMやNRIとそれぞれ共同して証券市場へのブロックチェーン技術の活用に向けた実証実験を行い、「技術検証・業務改善」の2つの観点も導入することで、技術の可能性とビジネスへの早期応用を目指す

SBI Liquidity Market

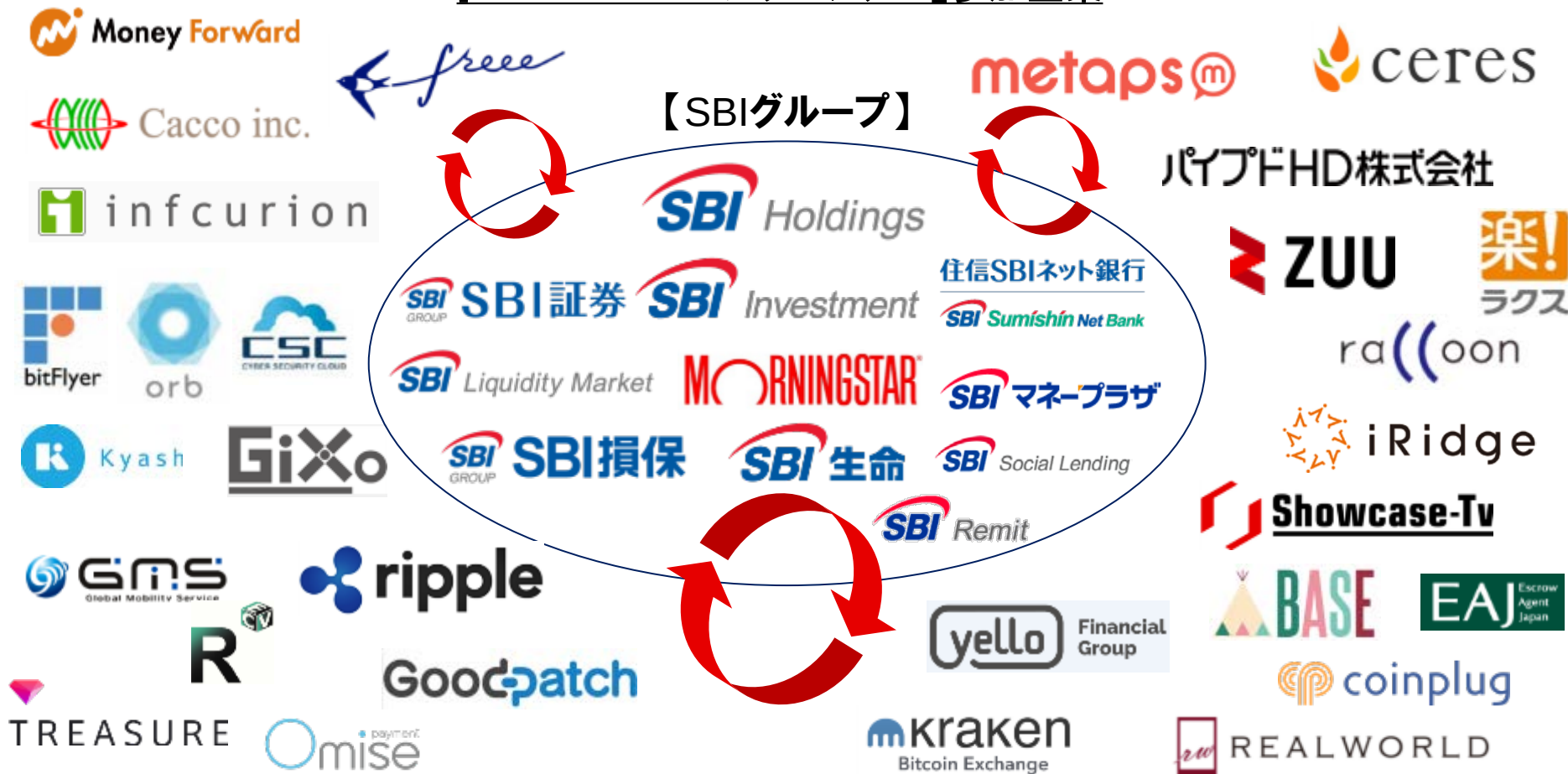
- ブロックチェーン技術を用いた商品開発の検討を進めており、2017年3月期中での導入を目指す

MORNINGSTAR

- 「ロボ・アドバイザー」による最適な資源配分や商品選定の助言をする運用ツールを、既に投資信託の販売金融機関数社が投入済み。さらに2016年5月より、確定拠出年金加入企業向けにも提供を開始

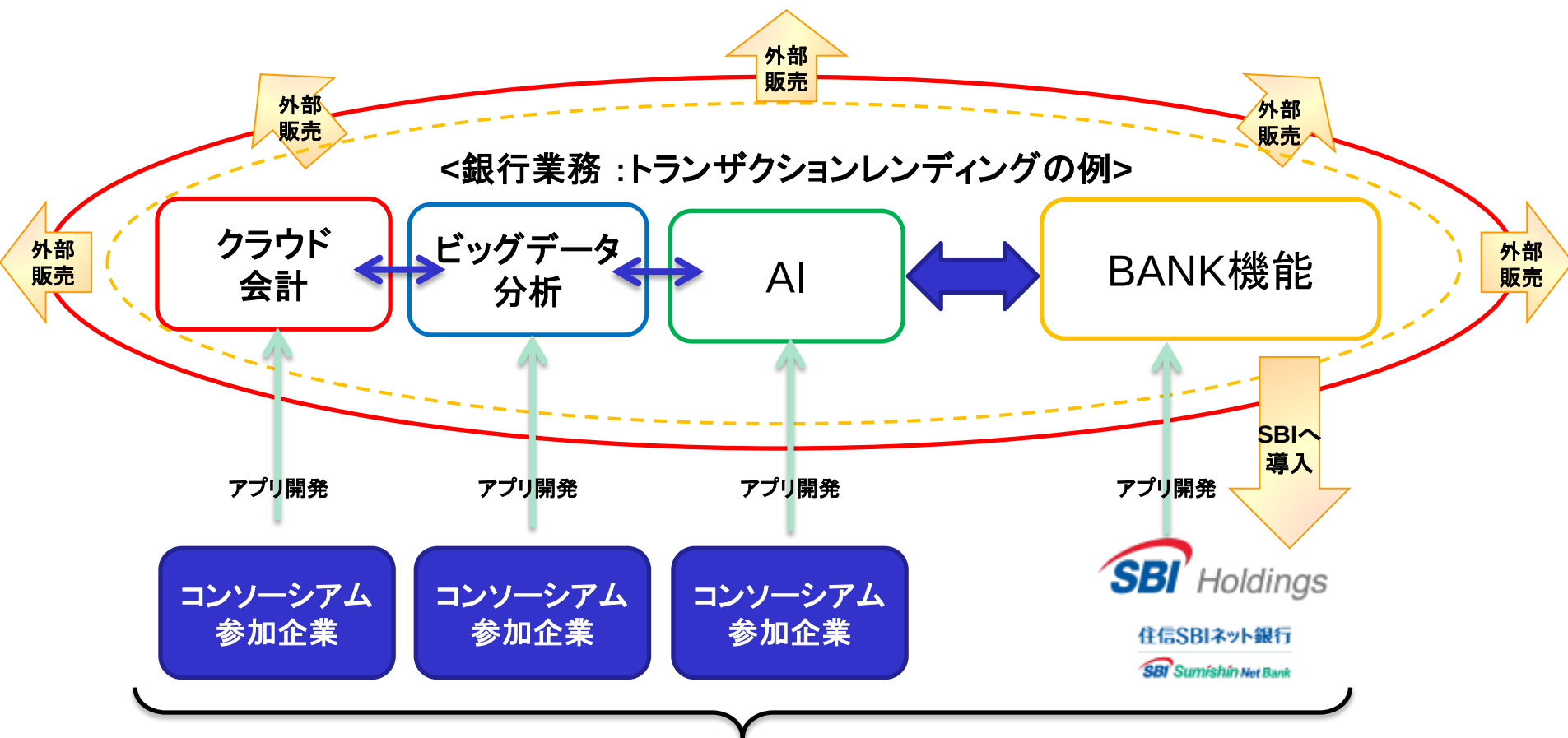
『日本発のグローバル展開可能なFinTechサービス』の構築を目指すSBI FinTechコンソーシアムの立ち上げ

『SBI FinTechコンソーシアム』参加企業



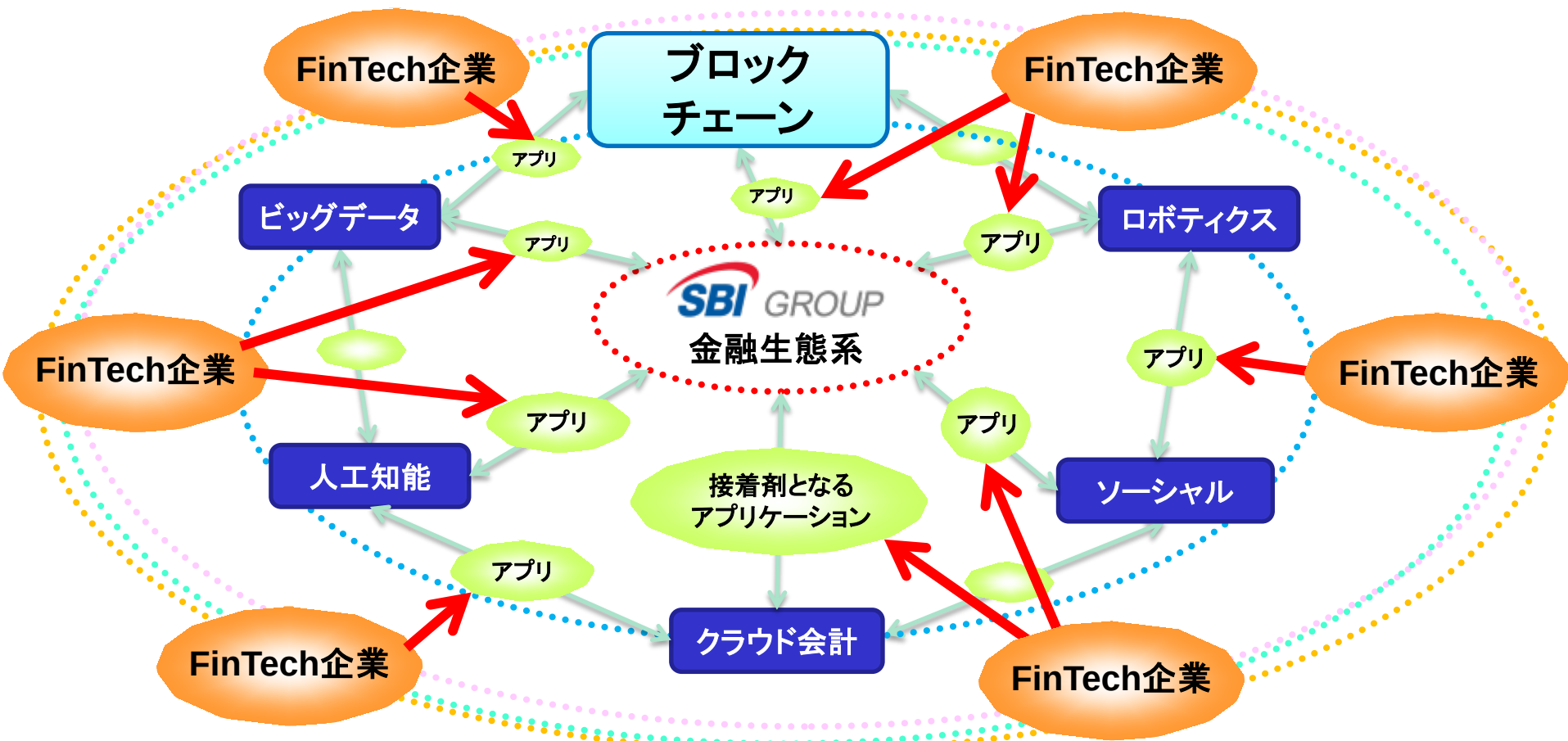
コンソーシアム参加企業同士でアライアンスを組むことで 早く安く、新たな金融サービスを提供することが可能となる

FinTechの要素技術と金融生態系との
新たな結合のためのアプリケーションソフトの開発を共同で行い
その成果をSBI及び外部金融機関向けに販売していく



“新FinTech生態系”ではブロックチェーン技術の中核とし FinTech企業と従来の金融システムの接着剤となるべきアプリを様々な FinTech企業と共同開発し革新的な金融サービスの提供を目指す

【SBIグループの新FinTech生態系イメージ】（目標：5年以内の確立）



SBIグループのネットワークを最大限に活用することで、
実現した金融サービスのFinTech企業による外販を強力にサポート

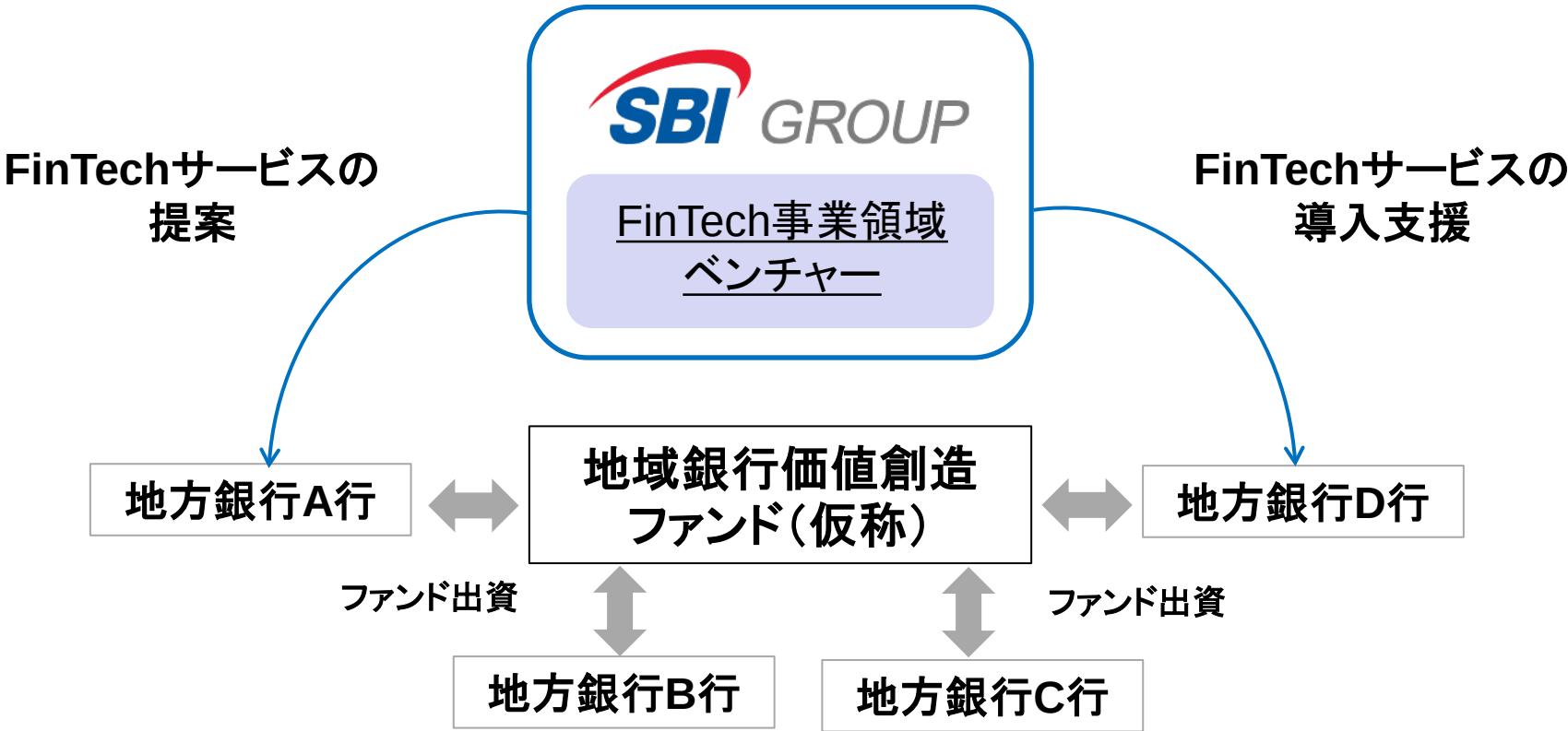
全社戦略：“新FinTech生態系”の構築

事業戦略例：ii）“新FinTech生態系”の拡大施策

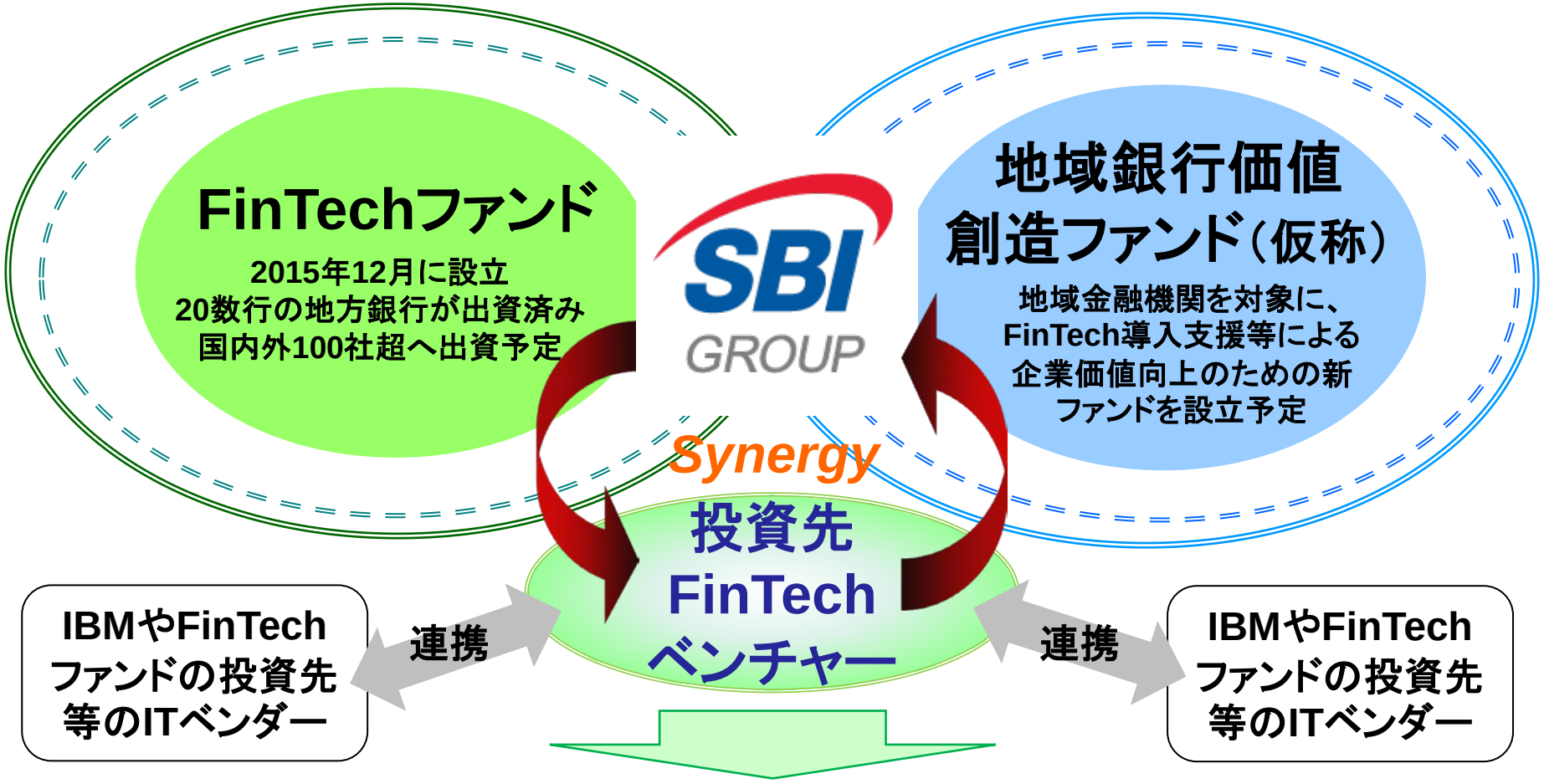
- ① 投資ファンドの活用により地域金融機関への当社グループの開発したFinTech技術の導入推進
- ② SBIグループの海外における金融生態系での日本発のFinTech技術の導入支援

**FinTech導入支援等により、地域金融機関の
企業価値向上のための新ファンドを設立予定
～出資約束金総額は最低500億円程度を目標に～**

ファンドからの投資先銀行に対して、SBIグループ及び投資先
FinTech企業がその技術を活用した新たな金融ビジネスを提案



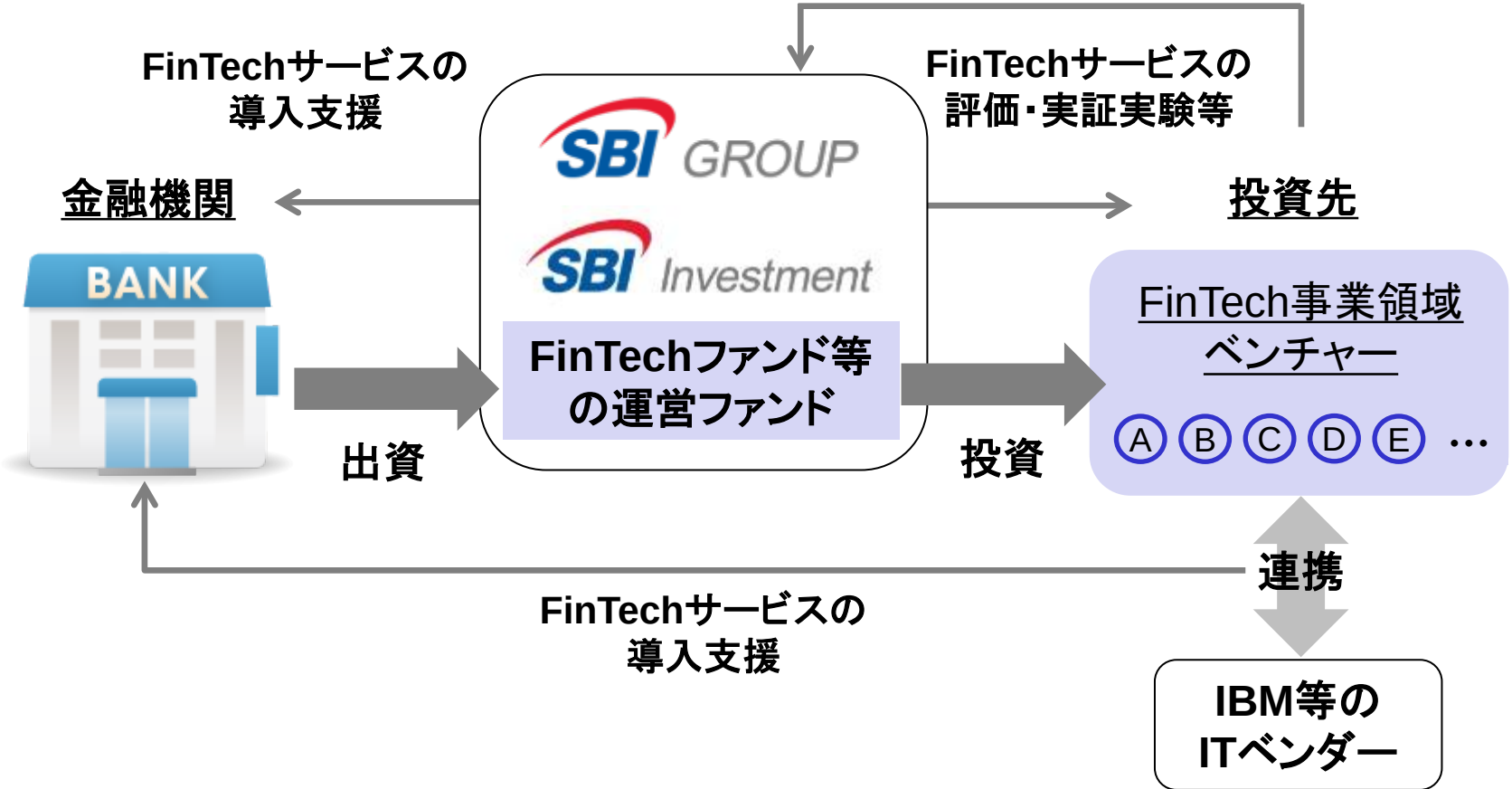
FinTechベンチャーとのパッケージソフトの 共同開発及び地域金融機関に対する FinTechサービス導入の支援



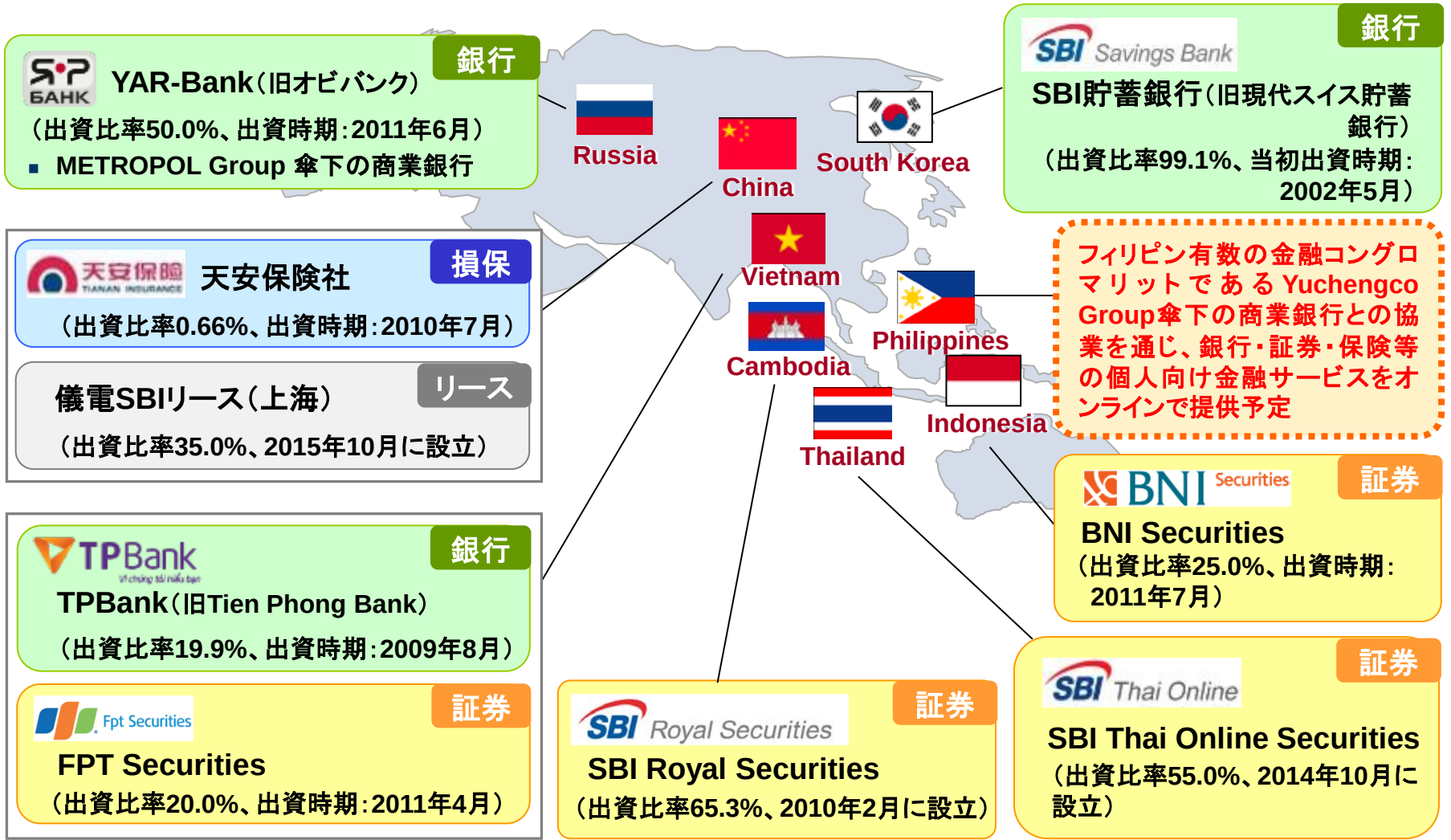
地域金融機関に対し、SBIグループ及びFinTech企業が共同開発した
パッケージソフトの導入をIBM等のITベンダーとも連携しながら提案

IBM等の大手ITベンダーも活用した 地域金融機関へのFinTechサービス導入の推進

金融機関のシステム部門とリレーションの深いIBM等の
大手ITベンダーのリソースも活用することでFinTechベンチャー
提供サービスの早期かつスムーズな導入が可能に



海外現地有力パートナーとの連携の下、 SBIが構築を行う海外での金融生態系においても 日本発のFinTech技術の導入を推進



(出資比率は2016年5月末時点)

基本観4. 事業の持続的成長を志向する 事業ポートフォリオの再構築 と新規公開及びM&A戦略



全社戦略：潜在的な企業価値の顕在化を図る

事業戦略例： i) グループ子会社の上場を推進

～SBIグループ創設後のグループ子会社の上場実績と公開戦略～

ii) 日本の法制度上、経営の自由度を保つために
保険事業については持株会社の上場を検討

iii) 更なる当社の潜在的な企業価値の顕在化に向
けて、中間持株会社2社(SBIキャピタルマネジメ
ント、SBI ALA Hong Kong)の上場を準備中

全社戦略：潜在的な企業価値の顕在化を図る

事業戦略例： i)グループ子会社の上場を推進

～SBIグループ創設後のグループ子会社の上場実績と公開戦略～

SBIグループ創設後のグループ子会社の上場実績

～計11社が株式公開を果たす～

- 2000年 6月 モーニングスターが旧ナスダック・ジャパン市場に上場
- 9月 イトレード(現SBIホールディングス)が旧ナスダック・ジャパン市場に上場
⇒2003年6月にソフトバンク・インベストメントと合併
- 12月 ソフトバンク・インベストメント(現SBIホールディングス)が旧ナスダック・ジャパンに上場
- 2002年 2月 ソフトバンク・インベストメント(現SBIホールディングス)が東京証券取引市場第一部に上場
- 2003年 9月 ファイナンス・オールが旧大証ヘラクレス市場に上場
⇒2005年12月にSBIホールディングスと合併
- 2004年10月 ベリトランスが大証ヘラクレス市場に上場
⇒2012年3月に売却
- 11月 イトレード証券(現SBI証券)がJASDAQ市場に上場
⇒2008年8月にSBIホールディングスが完全子会社化
- 2006年 5月 SBIフューチャーズが大証ヘラクレス市場に上場
⇒2010年4月にSBI証券と合併
- 8月 ゴメス・コンサルティングが大証ヘラクレス市場に上場
⇒2011年4月にモーニングスターが完全子会社化
- 2007年 2月 E TRADE・KOREAが韓国のKOSDAQ市場に上場
⇒2008年4月に売却
- 2011年 4月 SBIホールディングスが香港のメインボード市場に上場
⇒2014年6月に上場廃止
- 2012年 4月 SBIモーゲージが韓国のKOSPI市場に上場
⇒2014年8月に売却
- 12月 SBIAXESが韓国のKOSDAQ市場に上場

グループ子会社の公開戦略に対する当社の基本方針①

【1999年創業～2007年頃】

方針：成長資金の確保のため、子会社上場を推進

グループ内の子会社をできるだけ早く公開できるレベルの企業に育て、公開した子会社は自立・独立した企業として親会社に財務的な負担をかけることなく、自らの資金調達能力を駆使し自己増殖を図る

【2007年頃～2015年】

2007年6月に東京証券取引所が公表した「親会社を有する会社の上場に対する当取引所の考え方について」や、同年10月に各証券取引所共同声明として発表された「中核的な子会社の上場に関する証券取引所の考え方について」では、各証券取引所が親子上場について抑制的なスタンスを示す

金融コングロマリットとしての経営を推進していくため、コア事業を行う子会社は基本的には公開させない方針に転換

グループ最大のキャッシュカウであるSBI証券を完全子会社化(2008年8月)

【2015年～】 郵政グループの親子上場(2015年11月)

グループ子会社の上場について検討を開始



グループ子会社の公開戦略に対する当社の基本方針②

【株式公開したほうが良いグループ企業が満たすべき要件】

- システムを中心とした大規模な設備投資を継続的に行うことが必要であったり、多額の運転資金を必要とし、事業の拡大に伴って資本の増加が必要な場合
- その会社の事業が中立性を要求される場合（例：モーニングスター）
- グループ内企業間でのシナジー効果が薄く、グループの事業ポートフォリオの観点から公開して株主価値を顕在化させたほうが良い場合や、グループ戦略上その企業の戦略的重要性が低下した場合

『進化し続ける経営』（2005年11月東洋経済新報社刊）より抜粋



【今後のグループ子会社上場に関する考え方】

- ① バイオ関連事業ではSBIバイオテックの上場について検討開始
- ② 中立的な事業展開を志向するSBI FinTech Solutions（仮称）は、FinTech技術の導入に際して大幅なシステムコストが見込まれることから、独立した企業として上場し、成長資金を確保

SBIバイオテックの創薬パイプラインの進捗状況

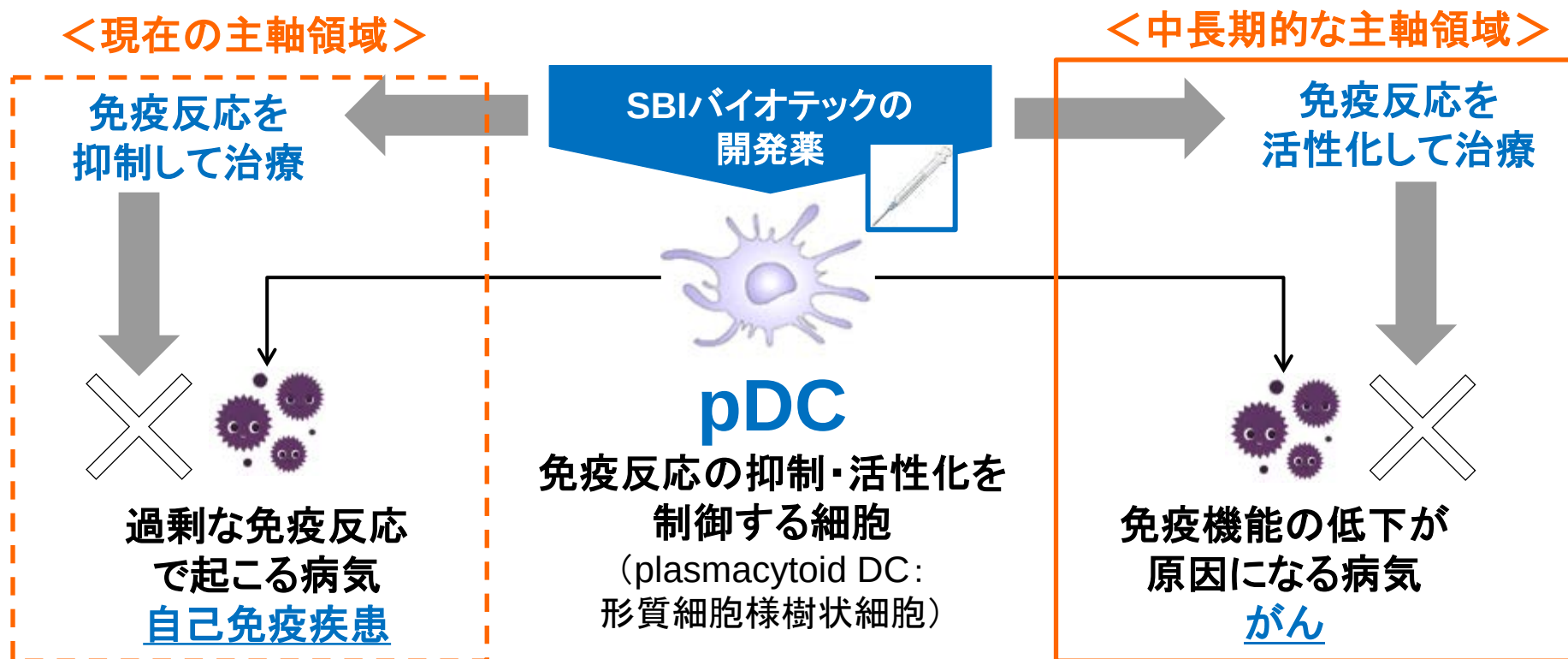
	導出先	標的疾患	進捗	
Anti-ILT7 抗体	メドイミューン アストラゼネカ子会社	自己免疫疾患	前臨床 (終了)	2016年第3四半期中(7-9月)にフェーズ I を開始予定。 <u>開始後、所定のマイルストー ン収入を見込む。</u>
GNKS356	自社開発	乾癬・ 全身性エリテマ トーデス (SLE)	前臨床	国立研究開発法人日本医療研究開発機構 (AMED)の「創薬支援推進事業－希少疾 病用医薬品指定前実用化支援事業－」 (2015年度～2017年度)に採択 ※ <u>補助金の上限:2億円／年度</u>
SBI 3150/9674	自社開発	自己免疫疾患	非公開	ライセンスアウトに向けて活動中。
Cdc7 阻害薬	カルナバイオサ イエンス社	がん	※	2014年6月に知的財産権をカルナバイオ サイエンス社に譲渡。 <u>→カルナバイオサイエンス社がプロナイ・セ ラピューティクス社とライセンス契約締結を 発表(2016年5月27日)したことで、近々マ イルストーンの一部を受領予定。</u> 今後もCdc7の開発進展によるマイルス トーンを受領を見込む。

ライセンスアウト(共同研究含む)による「創薬パイプラインの収益化」を推進し、創業来初のSBIバイオテック単体での単年度黒字化を目指す

※カルナバイオサイエンス社が研究開発を進めている。

SBIバイオテック独自の創薬技術「pDC制御」と その「がん免疫治療薬」への応用

- ▶ pDC(plasmacytoid DC: 形質細胞様樹状細胞)は免疫反応の抑制・活性化を制御する細胞であり、pDCに作用して免疫反応を活性化することで、がんの治療が可能と考えられる。
- ▶ これまでSBIバイオテックが自己免疫疾患治療薬の開発で培った「pDC制御」技術を応用すれば、pDCの活性化による「がん免疫治療薬」の開発が可能。



SBIバイオテックが2012年12月に株式を100%取得して 完全子会社化したクォーク社の主な創薬パイプラインの進捗

	導出先	標的疾患	進捗	
QPI-1002	ノバルティス ファーマ	腎移植後 臓器機能障害 (DGF)	フェーズⅢ (投薬開始)	米国を中心にカナダ、ドイツ、ブラジル等75 施設での臨床試験を順次開始。
		急性腎不全 (AKI)	フェーズⅡ (投薬開始)	米国、ドイツを中心とした40施設での臨床 試験を順次開始。
QPI-1007	印バイオコン	非動脈炎性前部 虚血性視神経症 (NAION)	フェーズ Ⅱ／Ⅲ (投薬開始)	欧米等66施設でフェーズⅢ段階の臨床試 験を順次開始。 <u>インドで最初の投与を開始 (2016年6月23日発表)。</u>
		急性慢性閉塞隅 角緑内障	フェーズⅡ (終了)	ベトナムとシンガポールで実施した小規模 (患者数46名)の臨床試験が2015年6月に 終了。 <u>2016年7月頃、最終結果報告作成 が完了予定。</u>
PF-655	ファイザー	緑内障	フェーズⅡa	プロトコルの確定を開始
		糖尿病性 黄斑浮腫	フェーズⅡa (終了)	緑内障臨床試験開始後、開発計画改定に 着手予定

クオーク社の保有特許がカバーする 次世代パイプラインの領域

約 **120**

取得・導入特許数

数千 パターン

siRNA(※)配列

(※) siRNA: 生命を支える分子として機能するRNAがつながり、2本鎖構造になった短いRNA (small interfering RNA)

約 **180**

出願数

約 **40**

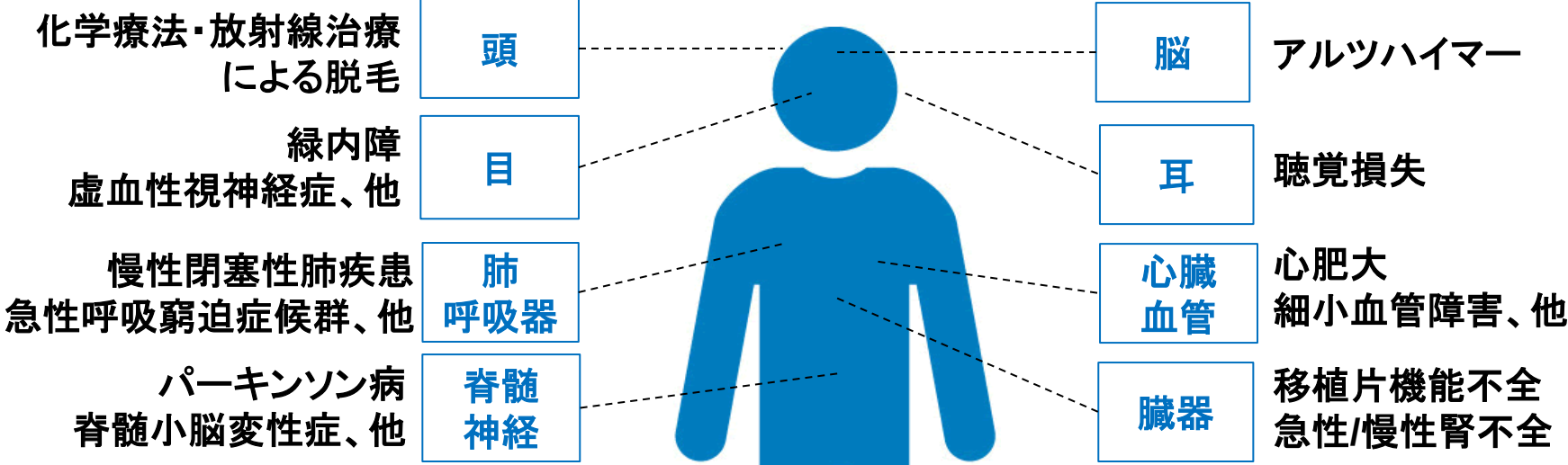
対象疾患数

50 以上

取得・出願国・地域

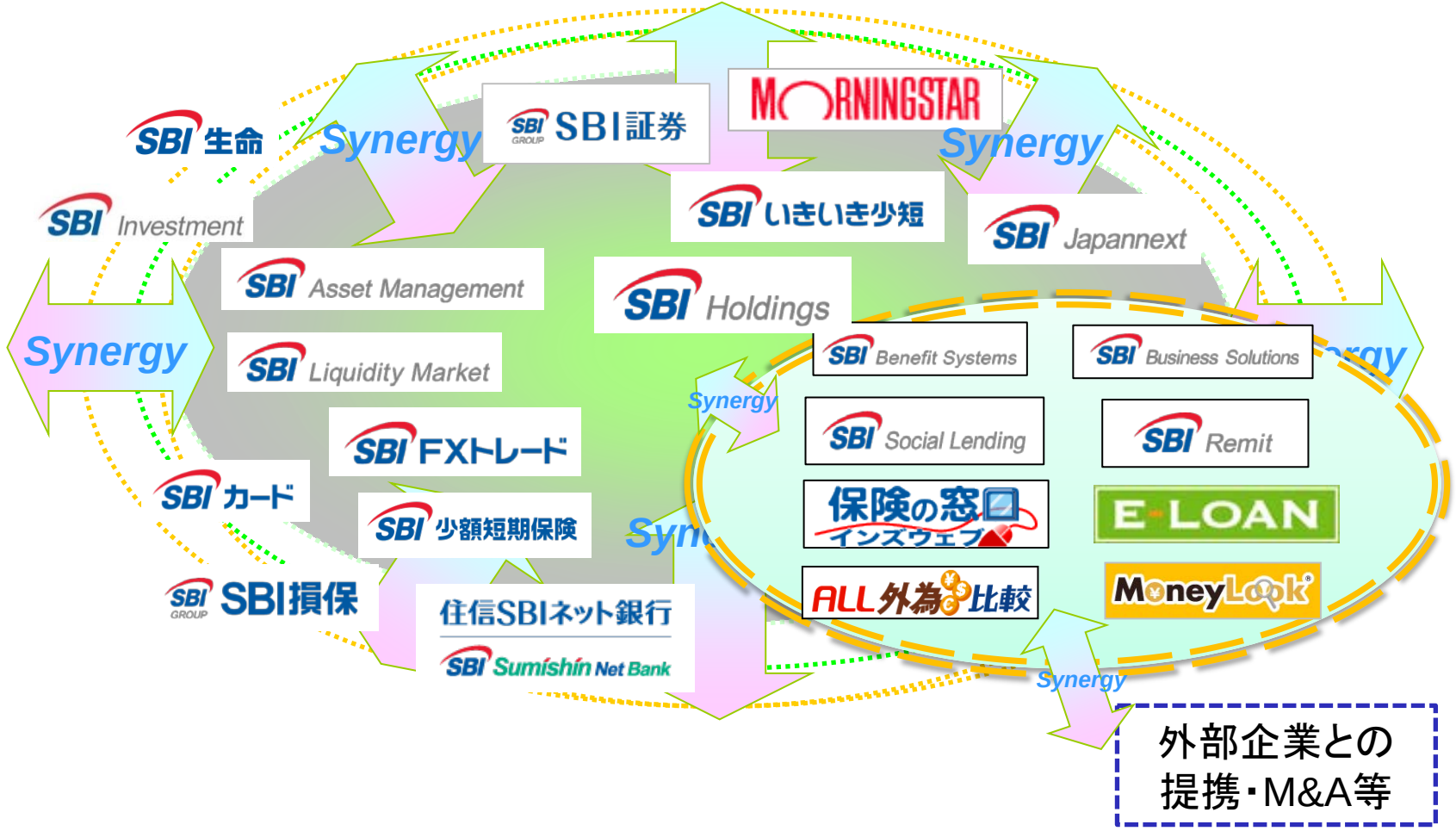
約 **90** 個

標的遺伝子数



SBIグループ内のFinTech関連企業を集約した SBI FinTech Solutions(仮称)

「顧客属性」「商品ラインナップ」「提供手段」等で親和性の高いグループ企業間のシナジーを一層高め、株式上場を目指せる企業を創出、外部企業との提携・M&A等も志向



SBI FinTech Solutions(仮称)を構成する グループ会社・事業部

仮想通貨およびブロックチェーン技術を活用できると考えられる企業



- ・ 世界中の地域に最短10分で送金を完了できる 国際送金サービスを提供
- ・ 借手と投資家をインターネットを通じて結び付けるサービスを提供
- ・ 独自開発したレコードキーピング(記録管理)システムを利用した確定拠出年金の運営管理サービスを提供

その他のFinTech関連サービスを提供している企業



- ・ 会計、経費精算等のクラウドサービスを提供
- ・ 1,530以上の金融機関等に対応のアカウントアグリゲーション(口座一元管理)ソフト

中立性が要求され、ビッグデータ技術を活用できると考えられるSBIホールディングス内の事業部



- ・ 日本最大級のローンデータベースの中から、複数のローン商品を比較・検索・申込ができるサービスを提供
- ・ 自動車保険の一括見積もりや生命保険の一括請求等のサービス提供する日本最大規模の保険マーケットプレイス
- ・ 外国為替証拠金取引(FX)のサービス比較サイト

全社戦略：潜在的な企業価値の顕在化を図る

**事業戦略例：ii)日本の法制度上、経営の自由度を保つために
保険事業については持株会社の上場を検討**

当社の保険事業を統轄する 保険持株会社の上場を検討

当社が保険持株会社(独禁法で規定される持株会社)に該当すると、
保険業法により事業上の様々な制限を受け、他事業に影響を及ぼす

- 保険持株会社は、子会社の経営管理並びに附帯する業務以外の業務を営むことができない。
- 銀行、資金移動専門会社、証券専門会社、信託専門会社等の会社以外を子会社とする場合には、内閣総理大臣の認可を受けなければならない。
- 保険持株会社に係る合併、会社分割または事業の譲渡、譲受けは、内閣総理大臣の認可を受けなければならない、その効力を生じない。

など

**保険事業を統轄する保険持株会社やSBI少短保険ホールディングスを
日本市場で公開し、グループの持株比率を50%未満とすることで、
当社の機動的な運営を可能とする**

保険の持株会社

 **SBI損保**

 **生命**

 **少額短期保険**

 **いきいき少短**

日本少額短期保険
(子会社化予定)

主に賃貸入居者向けの
家財保険を販売し、約
48万件の契約を保有。
(2016年6月28日発表)

全社戦略：潜在的な企業価値の顕在化を図る

事業戦略例：iii) 更なる当社の潜在的な企業価値の顕在化に向けて、中間持株会社2社（SBIキャピタルマネジメント、SBI ALA Hong Kong）の上場を準備中

当社企業価値に関する考察

現在の時価総額が当社の潜在的な企業価値を十分に反映していないように見えるのはなぜか？

【一部機関投資家の声】

- ◆ 金融サービス事業分野に加え、ベンチャーキャピタル事業やバイオ関連事業も手掛けるなど、事業が多岐にわたり理解が難しいこと
- ◆ 事業が多岐にわたることで、単独のアナリストではフォローすることが困難で、少なくとも数人のアナリストが必要なうえ、最終的な評価についてもアナリスト間の合意をみることが難しい。そのため、セルサイドアナリストによるレポート発行は、外資系証券会社2社（ドイツ証券、モルガン・スタンレーMUFG証券）に限定されている
- ◆ オンライン証券最大手のSBI証券を傘下に有することもあり、日系証券会社によるレポート発行が行われていない
- ◆ 個々の事業は良いものであったとしても、事業を多数展開していることでコングロマリット・ディスカウント(※)が生じているのではないかと
...etc.

※コングロマリット・ディスカウント：構成する複数事業の単独での潜在的企業価値をすべて単純に合算した事業価値とその企業の全体の企業価値を比べると、全体の企業価値は個別事業価値の総和より小さくなるという問題。

当社の潜在的な企業価値の顕在化に向けた 最終的な解決策

中間持株会社等の上場による 企業価値の顕在化

SBIホールディングスの東証上場を維持しつつ、傘下
の中間持株会社(SBIキャピタルマネジメント、SBI
ALA Hong Kong)を国内外の市場で上場させること
で時価を付け、結果としてSBIホールディングスの潜
在的な企業価値の顕在化を図る。



税務面など様々な課題をクリアし、
3年以内の実現を目指す

現在のSBIグループの事業体制

SBIホールディングス傘下で
現在の体制を維持



各中間持株会社の国内外
での上場を検討

 **FINANCIAL SERVICES**

[中間持株会社]

 **SBI証券**

[オンライン総合証券]

 **Japannext**

[私設取引システム(PTS)]

住信SBIネット銀行

 **Sumishin Net Bank**

[ネット銀行]

 **Liquidity Market**

[FX取引のマーケット
インフラ提供]

 **SBI損保**

[ネット損保]

 **FXトレード**

[FX専業]

 **生命**

[生命保険]

 **マネープラザ**

[リアル店舗運営]

SBIグローバル
アセットマネジメント

[中間持株会社]

 **MORNINGSTAR**

[投信格付け等]

 **Asset Management**

[投資顧問]

 **MORNINGSTAR**
ASSET MANAGEMENT

[投資助言]

 **Capital Management**

[中間持株会社]

 **Investment**

[ベンチャーキャピタル]

 **Ven Capital**

[シンガポール拠点]

海外拠点、
海外ファンドGP、
海外金融機関、
営業投資先

SBI ALA Hong Kong

[中間持株会社]

 **Pharma**

[ALA関連商品の開発
(製薬事業)]

 **ALApromo**

[ALA関連商品の販売]

photonamic

[独・ALA関連の製薬事業]

金融サービス事業

アセットマネジメント事業

バイオ関連事業

企業価値の可視化に向けたこれまでの取り組み

2010年11月

- ・各事業セグメントに中間持株会社を設立し、それを上場させることで企業価値の可視化を図るという方針を決定

2011年4月14日

- ・日本企業として初めて香港証券取引所に上場。これによって、日系企業が香港取引所に上場する技術的困難を克服することが可能となる
(以降、グループ会社等がアジア各市場(韓国KOSPI市場、台湾TPEX(旧GTSM)市場)に日本企業として初めて上場することで候補市場を模索)

2012年3月～

- ・収益力向上および上記体制の構築に向け、事業の「選択と集中」を本格的に推進

2013年3月期～

- ・国内取引所上場企業として6番目、同金融関連企業では初めて、IFRSを適用(第1四半期決算短信から)
これにより、業績に関する透明性が格段と増し、海外市場での上場の選択余地が広がる
- ・主要3事業に中間持株会社を設立
 - ・SBIファイナンシャルサービシーズ(金融サービス事業)
 - ・SBIキャピタルマネジメント(アセットマネジメント事業)
 - ・SBI ALA Hong Kong(バイオ関連事業)

2016年3月期

- ・3つの中間持株会社に加え、新たに中間持株会社SBIグローバルアセットマネジメントをアセットマネジメント事業内に設立

上場市場の選択に際しては 高い企業評価を重視し、国内外の株式市場で検討

SBIグループが行った海外上場の実績

香港	メインボード市場 日本初	当社	2011年4月に、日本企業として初となる香港証券取引所メインボード市場に上場。 (2014年6月に上場廃止)
	メインボード市場	ベリトランス (旧SBIベリトランス)	デジタルガレージへの売却以前から上場準備を進めており、売却後の2013年12月に、中間持株会社であるecontext Asiaが上場。 (2015年6月に上場廃止)
韓国	KOSPI市場 日本初	ARUHI (旧SBIモーゲージ)	2012年4月に、日本初の韓国取引所KOSPI市場に上場。(2015年1月に上場廃止)
	KOSDAQ市場	SBI AXES	2012年12月に上場。
台湾	GTSM市場 日本初	オートサーバー	2014年1月に上場。GTSM市場に日本企業がプライマリー上場を行うのは初めて。

アセットマネジメントの中間持株会社

SBIキャピタルマネジメントの概要



【SBIキャピタルマネジメント】(代表取締役社長:川島 克哉)

SBIホールディングス代表取締役副社長

事業内容:グループのアセットマネジメント事業に特化した事業運営
ならびに同事業における効率的な資金・為替の一元管理

主要な傘下企業(予定):



ベンチャーキャピタルファンド等の運用・管理



海外におけるベンチャーキャピタルファンド等の
運用・管理



SBI貯蓄銀行など

独フオトナミック社がSBIグループに参画したことで、 ALA関連事業の組織体制を整備

SBIホールディングス

SBI ALA Hong Kong
(トップ: SBIグループ代表・北尾)
～ALA事業の中間持株会社～

➤ グローバルR&D (トップ: SBIファーマ・中島専務)

ALAに関連する医薬品の全世界独占的な研究開発体制の構築を目的とした組織

➤ グローバルマーケティング

(トップ: フオトナミック社・コシエツサCEO、SBI ALA Hong Kong ユージーン取締役)

米国をはじめとする海外での販売戦略の策定を担う

➤ グローバルアライアンス&ライセンスアウト

(トップ: SBIファーマ・河田副社長、田中専務)

国内外での医薬品分野及び健康食品分野での技術導出や事業提携等を推進

※1年～1年半後のALA事業の組織体制(予定)

 SBIファーマ

 フオトナミック社

 益安生物科技

 SBIアラプロモ

SBI ALA Hong Kong傘下のパイプライン

上市済み: 脳腫瘍・術中がん診断薬「アラグリオ」(SBIファーマ)、同「Gliolan」(フォトナミック)、日光角化症治療薬「Alacare」(フォトナミック)

パイプライン	進捗
術中がん診断薬(膀胱がん)	SBI企業治験(フェーズⅢ)が終了。2016年度中に <u>承認申請予定</u>
術中がん診断薬 (胃がん腹膜播種)	大阪大学を中心とした <u>医師主導治験(フェーズⅡ)が進行中</u>
がん化学療法による貧血治療薬	埼玉医科大学による <u>医師主導治験(フェーズⅡa)が終了</u> 。企業治験(フェーズⅡb)を実施予定
ミトコンドリア病治療薬	フェーズⅡ/Ⅲの試験計画に基づいて、埼玉大学を中心とした <u>医師主導治験(フェーズⅡ)が進行中</u> で、終了した探索試験結果について分析中。この結果を踏まえて、今度検証試験(フェーズⅢ)に入る予定
虚血再灌流障害の予防薬	英オックスフォード大学とバーミンガム大学病院と共同で <u>医師主導治験(フェーズⅡ)を実施予定</u>
光線力学療法(脳腫瘍)	独ミュンヘン大学やミュンスター大学が <u>臨床試験を計画中</u> 。 SBIファーマ・フォトナミックはこの新技術の開発に協力。

早期収益化に向けた経営方針

- メディカルニーズや研究開発の進捗等から、保有する開発パイプラインについて“must have”と“nice to have”を峻別し、徹底的な経費削減を図る
- 医薬品・健康食品分野でのライセンスアウトを推進する
- 健康食品は機能性表示食品のラインナップを拡充する

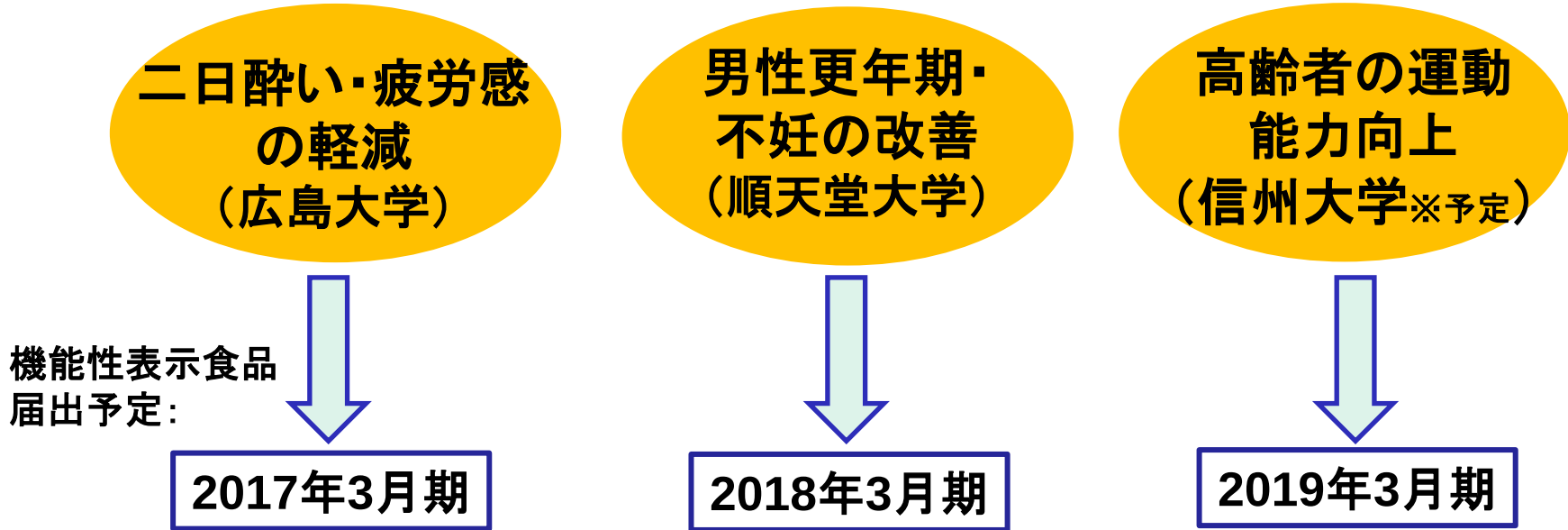


早期に黒字化して公開へ

機能性表示食品の開発をALA関連事業の 重点戦略の一つに

SBIアラプロモは日本のマーケット向けに「アラプラス 糖ダウン」に続く、新たな機能性表示食品の開発に向けて準備を開始

開発候補(例):



2016年内には臨床試験の
開始を見込む。

株主還元について

株主還元に関する基本方針

- 配当については、年間の最低配当金額として1株当たり10円の配当を実施し、更なる利益還元が可能と判断した場合はその都度引き上げることを目指す
- 総還元性向（配当に自己株式取得を加えた総還元額が、親会社の所有者に帰属する当期利益に占める割合）について、40%を目安とした株主還元を目指す

【2016年3月期】

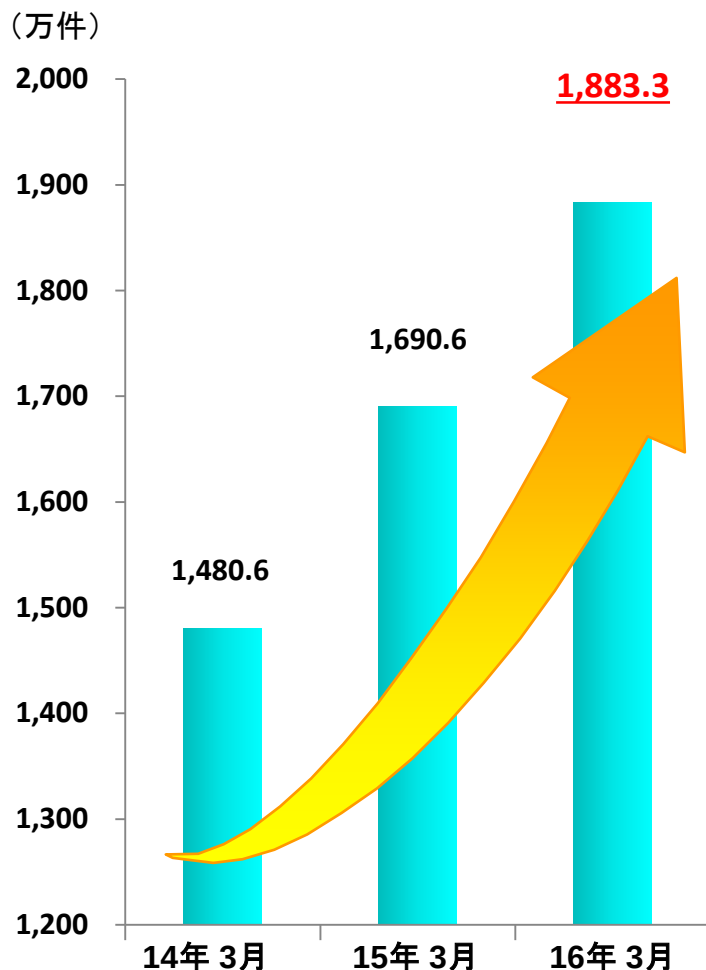
配当と自己株式取得の合計額による総還元額は
約144億円、総還元性向は42.2%

【参考資料】

SBIグループの顧客基盤

顧客基盤の内訳(2016年3月末)^{※1,2}

(単位: 万)



SBI証券	(口座数)	356.4
SBIH インズウェブ	(保有顧客数)	782.0
イー・ローン	(保有顧客数)	197.6
MoneyLook(マネールック)	(登録者数)	93.2
モーニングスター	(新ポートフォリオ登録者数)	14.9
SBIカード	(有効カード発行枚数)	6.8
住信SBIネット銀行	(口座数)	258.6
SBI損保	(保有契約件数) ^{※3}	84.3
SBI生命	(保有契約件数)	11.0
その他(SBIポイント等)		78.5
合計		1883.3

※1 各サービスサイト内で同一顧客として特定されない場合、及びグループ企業間において顧客が重複している場合はダブルカウントされています。

※2 組織再編に伴ってグループ外となった会社の顧客数は、過去の数値においても含めておりません。

※3 SBI損保の保有契約件数は、継続契約、継続期間満了、中途解約者数等の数字を除いた数字です。

SBIグループ会社数ならびに連結従業員数

グループ会社数推移

	2016年3月末
連結子会社(社)	147
連結組合(組合)	31
連結子会社 合計(社)	178
持分法適用(社)	33
グループ会社 合計(社)	211

連結従業員数推移

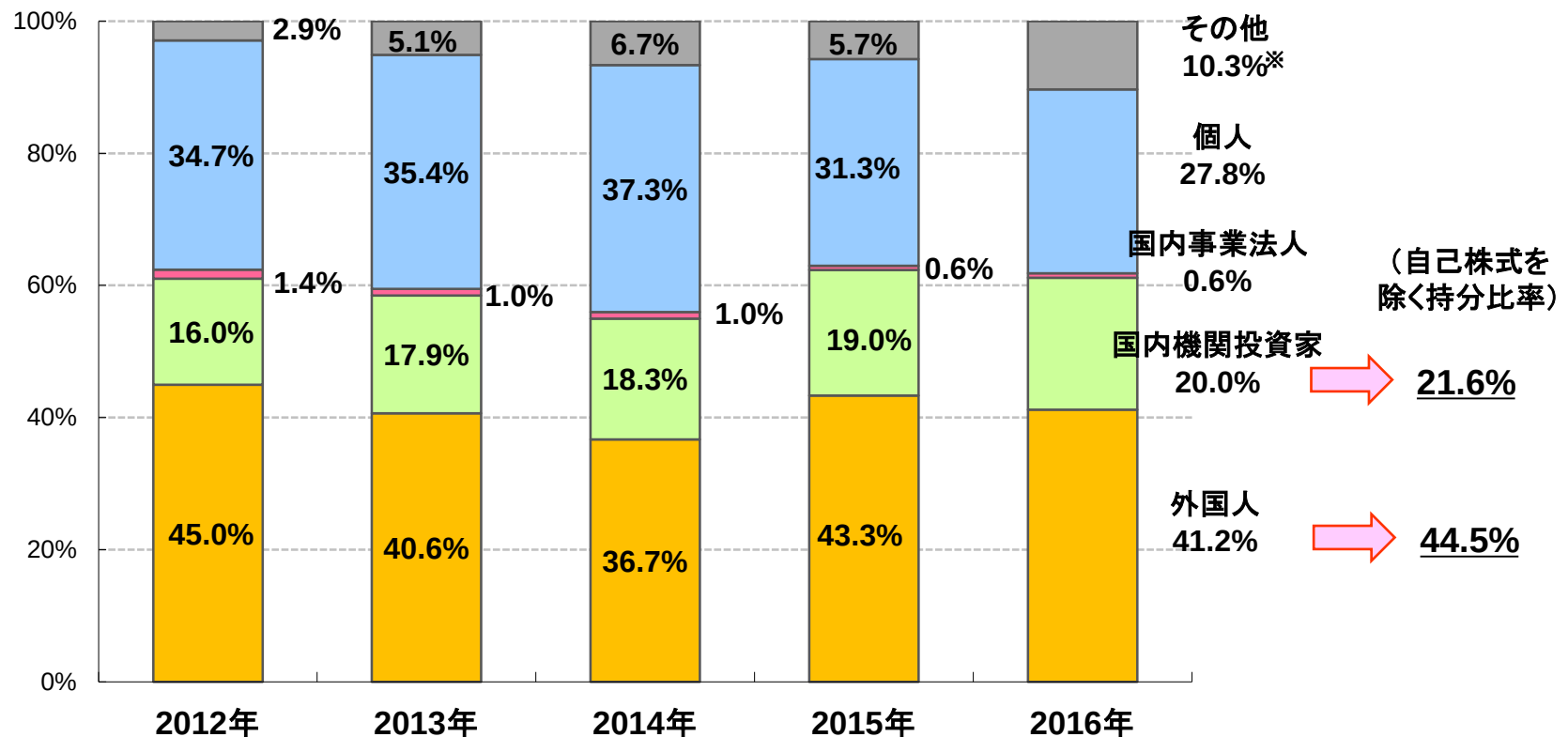
	2016年3月末
合計(人)	5,480

SBIホールディングス 株主構成

(各年3月末時点)

- ◆ 株主数は145,588名、うち単元保有株主数は89,986名
- ◆ 国内外の機関投資家による持株比率は、61.2%
自己株式を除く国内外機関投資家による持株比率は66.1%と、実質的には2015年3月末時点の64.5%から上昇

株主構成比率の推移



※ 自己株式 7.5%を含む

直近の当社株主構成の分析

- ◆ Baillie Gifford(英国)やSkagen AS(ノルウェー)、Capitalグループ(米国)といった選択的集中投資を行う海外機関投資家が大株主として存在
- ◆ JPX400への採用を機にBlackRockグループ(米国)やThe Vanguard Group(米国)など国内外の大手インデックス運用会社の持分比率が上昇

＜2016年3月末における大株主(機関投資家)上位10社＞

	大株主名	2015年3月末からの増減	分類
1	Baillie Gifford & Co.(英国)	↑	選択的集中投資を行う機関投資家
2	BlackRockグループ(米国)	↑	インデックス運用を行う機関投資家
3	Skagen AS(ノルウェー)	↓	選択的集中投資を行う機関投資家
4	三井住友トラスト・グループ(日本)	↑	インデックス運用を行う機関投資家
5	三菱UFJフィナンシャル・グループ(日本)	↑	インデックス運用を行う機関投資家
6	Capitalグループ(米国)	↑	選択的集中投資を行う機関投資家
7	みずほフィナンシャル・グループ(日本)	↑	インデックス運用を行う機関投資家
8	野村グループ(日本)	↓	インデックス運用を行う機関投資家
9	DIAMアセットマネジメント(日本)	↑	インデックス運用を行う機関投資家
10	The Vanguard Group(米国)	↑	インデックス運用を行う機関投資家

※当社実施の国内外実質株主判明調査に基づく

当社の現在の株価水準と、当社推計による事業 価値に関する具体的な算定方法

直近の当社株価推移

株式時価総額 (2016年6月28日終値ベース)

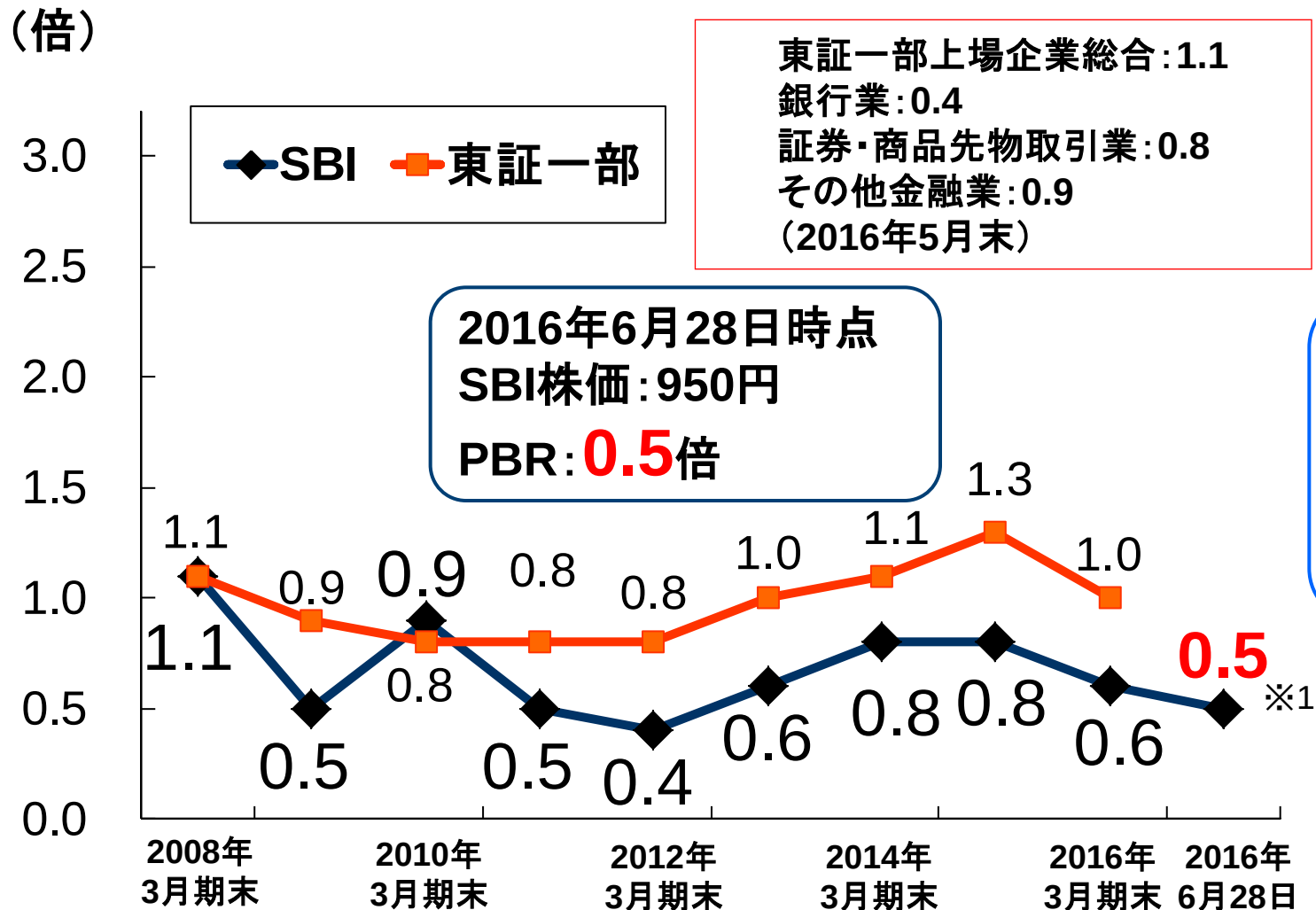
2,133億円

【直近3年間】



SBIホールディングス PBRの推移

PBR＝各期末当社東証終値÷（各期末1株当たり純資産）



※1 2016年6月28日におけるSBIのPBRは2016年3月末現在のBPSに基づき算出

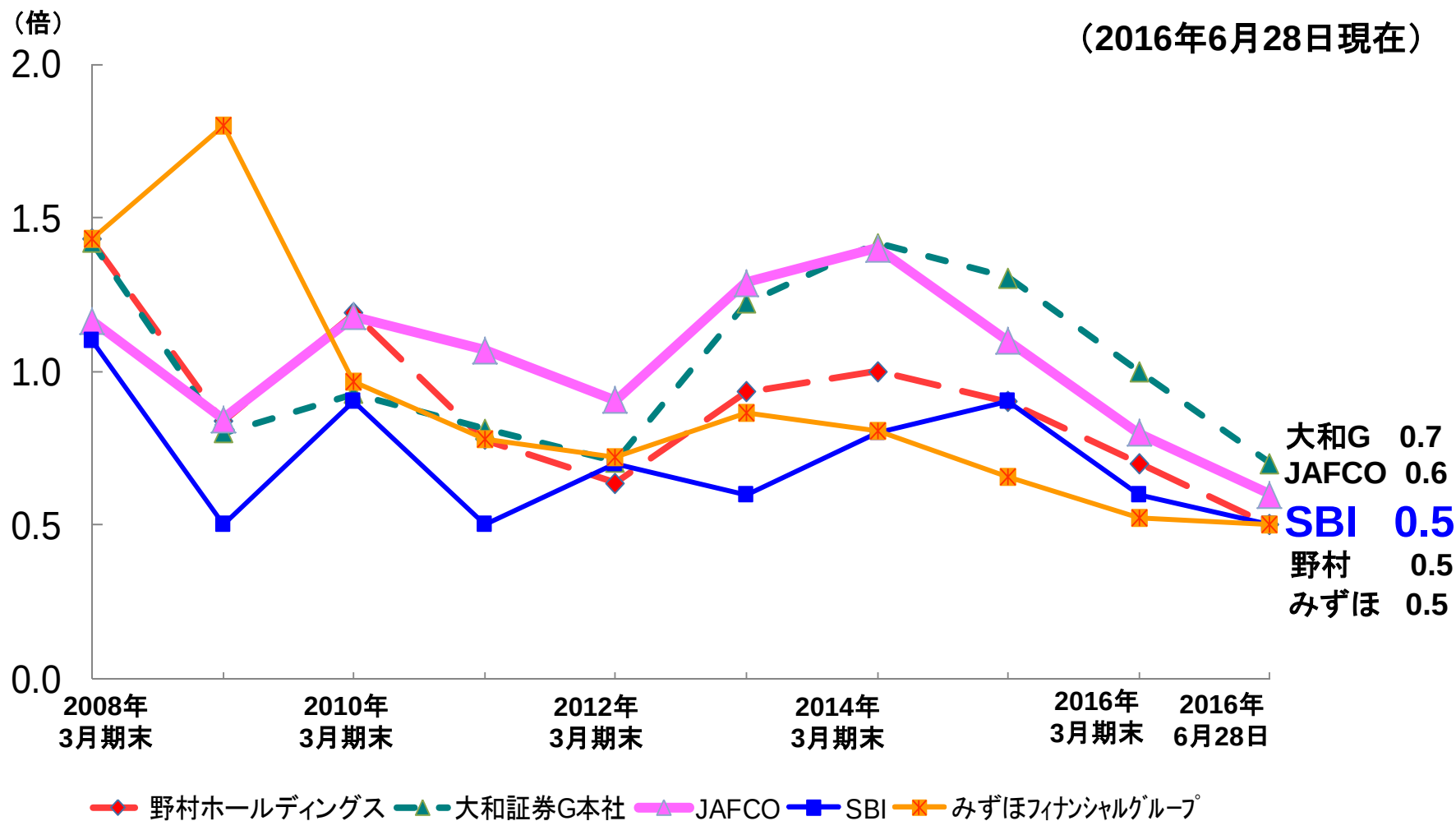
※2 当社PER算出に辺り、2016年3月期のEPS(160.83円)を使用

注:2012年3月期末以前のSBIのPBRは日本会計基準のBPSに基づき算出

他社とのPBR比較

$PBR = \text{各期末各社東証終値} \div (\text{各期末1株当たり純資産})$

(2016年6月28日現在)



※2016年6月28日における各社PBRは2016年3月末現在の各社BPSに基づき算出。

※2012年3月期末以前のSBIのPBRは、日本会計基準のBPSに基づき算出

出所: Bloomberg

当社推計による各事業分野の評価額

～各事業体の評価額については保守的に算定を実施～

■ 各事業体の評価額の合計 (2016年6月28日終値ベース)

(単位: 億円)

	事業別評価額(理論値)
金融サービス事業	4,604
アセットマネジメント事業	1,794
バイオ関連事業	797
小 計	7,194(+)
外部借入金 (2016.3末連結B/SのうちSBIH単体分)	▲2,063
合 計	5,131(+)*

- 各事業体評価額合計による1株当たりの事業評価額: **3,204円**
- 外部借入金控除後の1株当たりの事業評価額: **2,285円**

主要事業体のうち、11社が上記評価額算出に組み入れられていない営業黒字会社
(2016年3月期 税引前利益合計: 約30億円)

※当該数値は各事業体の評価額の単純合算数値からSBIホールディングスにおける有利子負債等を差し引いているため、上記1株当たりの事業評価額は当社の理論株価を示すものではありません。

当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 ①SBI証券-(i)

①SBI証券

評価額は3,620億円と保守的に推計される(2016年6月28日終値ベース)

SBI証券の評価額(推計)の算出方法は以下の通り

公開類似企業比較(Comparable Public Company Analysis)による

公開類似企業(松井証券)の時価総額や収益などを比較。

以下の式に基づき算出された2つの値[(A)と(B)]の平均値をSBI証券の評価額とする。

$$\left\{ \begin{array}{ll} \text{松井証券 株価収益率}(\times 1) & \times \text{ SBI証券 当期純利益(2016年3月期)} - (A) \\ \text{松井証券 株価純資産倍率}(\times 2) & \times \text{ SBI証券 純資産残高}(\times 3)(2016.3\text{末}) - (B) \end{array} \right.$$

※1 松井証券の株価収益率は、2016年3月期の1株当たり当期純利益に基づき、算出

※2 松井証券の株価純資産倍率は、2016年3月末現在の1株当たり純資産に基づき、算出

※3 SBI証券の純資産から当社への短期貸付金を控除した純資産残高

当社推計による各事業分野の評価額

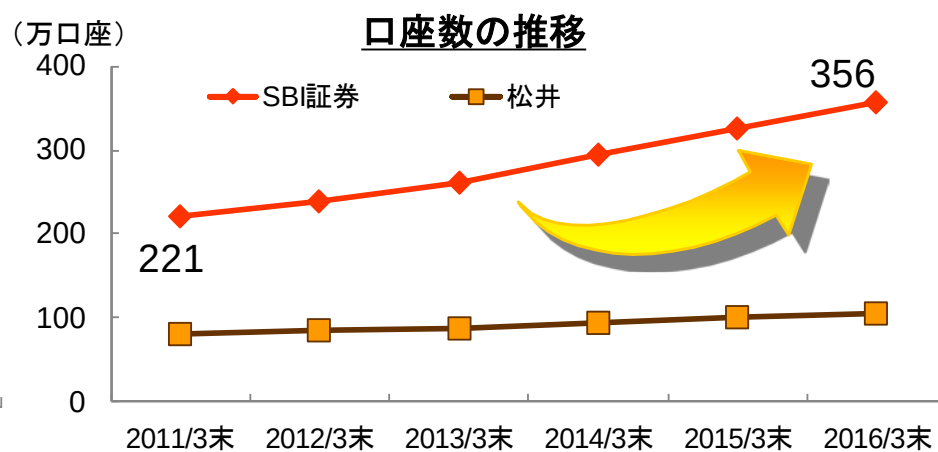
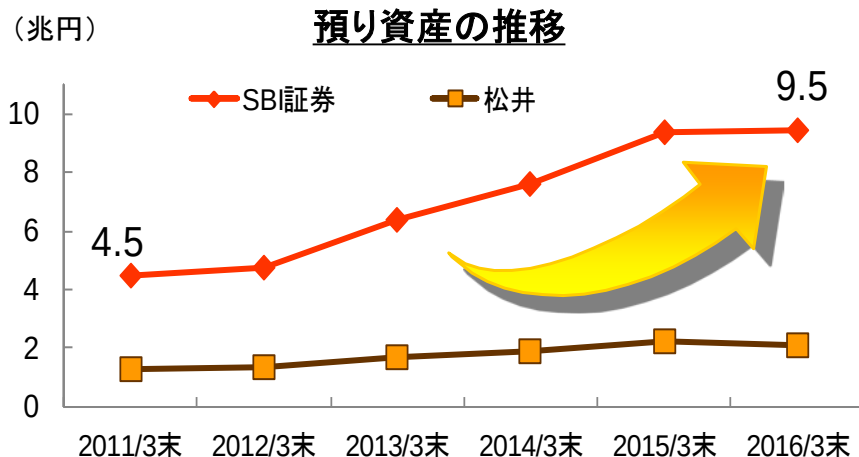
(1) 金融サービス事業 ①SBI証券-(ii)

では、当社推計によるSBI証券の評価額は妥当な水準なのか？

SBI証券と松井証券との比較

※2016年6月28日現在の終値に基づき算出

(2016年3月期)	SBI証券	松井証券
評価額(時価総額)※	3,620億円	2,149億円
預り資産(2016年3月末)	No.1 9.5兆円	2.0兆円
口座数(2016年3月末)	No.1 356万口座	106万口座
個人株式委託売買代金シェア	No.1 42.0%	14.1%
営業利益	No.1 399億円 (前期比15.0%増)	217億円 (前期比1.5%減)



当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 ②住信SBIネット銀行

②住信SBIネット銀行

収益面および規模において高い成長性を有する同行の評価額は
667億円と推計される ⇒ **334億円** (2016年6月28日終値ベース)
 (SBIグループ持分: 50.0%分)

住信SBIネット銀行の評価額(推計)の算出方法は以下の通り
公開類似企業比較(Comparable Public Company Analysis)による

2015年3月末における預金残高3兆円超の上場地銀との収益性などを比較。

預金残高3兆円超の上場地銀の予想PERの中央値(※) × 住信SBIネット銀行の当期純利益
 (2016年3月期)

※2015年3月末の預金残高3兆円超の各社上場地銀ウェブサイトの公表資料より当社にて集計

(参考) 上記試算におけるバリュエーションの分布



当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 ③SBIリクイティ・マーケット

③SBIリクイティ・マーケット連結(SBI FXT含む)

評価額は**353億円**と推計される(2016年6月28日終値ベース)

SBIリクイティ・マーケット連結の評価額(推計)の算出方法は以下の通り
公開類似企業比較(Comparable Public Company Analysis)による

公開類似企業(マネーパートナーズ、マネースクエア・ジャパン)の収益などを比較。

$$\frac{\{(\text{マネーパートナーズ 株価収益率} + \text{マネースクエア・ジャパン 株価収益率})\}(\%)}{2} \times \text{SBI LM連結の当期純利益 (2016年3月期)}$$

※マネーパートナーズ、マネースクエア・ジャパンの株価収益率は、2016年3月期の1株当たり当期純利益に基づき、算出。

④SBIジャパンネクスト証券

評価額を保守的に150百万米ドルと推計 ⇒ **81億円**

(SBIグループ持分:52.8%分)

* 2016年6月28日の為替レートで円換算

当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 ⑤比較サイト事業、⑥その他金融サービス事業

⑤SBIホールディングス 比較サイト事業

評価額は**199億円**と推計される(2016年6月28日終値ベース)

SBIホールディングス 比較サイト事業の評価額(推計)の算出方法は以下の通り

公開類似企業比較(Comparable Public Company Analysis)による
公開類似企業(カクコム、ニュートン・フィナンシャル・コンサルティング)の収益などを比較。

$$\frac{\{(\text{カクコム 株価収益率} + \text{ニュートン・フィナンシャル 株価収益率})\} (\%)}{2} \times \text{SBIH 比較サイト事業の税引後純利益 (2016年3月期)}$$

※カクコム、ニュートン・フィナンシャル・コンサルティングの株価収益率は、2017年3月期の予想1株当たり当期純利益に基づき、算出。

⑥その他金融サービス事業における上場持分法適用会社

	SBIグループ 持分比率(%)	区分	上場市場	時価総額(億円) (2016年6月28日 終値ベース)	SBIグループ 持分(億円)
ソルクシース [*]	26.3	持分法適用会社	東証1部	69	16

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計から外部出資持分を除いたもの

当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 上記事業体の評価額合計

①SBI証券

公開類似企業比較により、**3,620億円**と保守的に算出（2016年6月28日終値ベース）

②住信SBIネット銀行

収益面および規模において高い成長性を有する同行の評価額を**667億円**と推計
334億円（SBIグループ持分：50.0%分）（2016年6月28日終値ベース）

③SBIリクイティ・マーケット連結

公開類似企業比較により、**353億円**と算出（2016年6月28日終値ベース）

④SBIジャパンネクスト証券

同社の評価額を保守的に**150百万米ドル**と推計 ⇒ **81億円**（SBIグループ持分：52.8%分）
（2016年6月28日為替レートに基づく）

⑤SBIホールディングス 比較サイト事業

公開類似企業比較により、**199億円**と算出（2016年6月28日終値ベース）

⑥その他金融サービス事業における上場持分法適用会社の持分時価総額

上場している持分法適用会社のソクシーズの時価総額（SBIグループ持分）**16億円**
（2016年6月28日終値ベース）

上記①～⑥評価額の合計 **4,604億円**（SBIグループ持分での合計額）

当社推計による各事業分野の評価額

(1) 金融サービス事業 ⑦その他金融サービス事業(収益事業体)

前述のほか、金融サービス事業には多くの収益事業体がある

	事業内容	2016/3期 税引前利益 (億円)	SBIグループ 持分比率(%)
SBIマネープラザ	保険代理店業務、金融商品仲介業務、 住宅ローンの代理業務	18	100.0
SBI生命 ※1	生命保険業	15	100.0
SBIベネフィット・システムズ	確定拠出年金の運営管理等	3	87.0

金融サービス事業において、『選択と集中』の基本方針に基づき、
収益貢献度に関わらず3大コア事業とのシナジーの有無と強弱から
ノンコア事業の売却、株式公開、グループ内再編を徹底して加速化



創出されたキャッシュを3大コア事業の
強化へ充当することが可能

※1 生命保険事業の特殊性を鑑み、IFRSベースではなく、J-GAAPベースでの経常利益(速報値)を記載

※2 SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計

当社推計による各事業分野の評価額

(2)アセットマネジメント事業 -①

アセット マネジメント事業

アセットマネジメント事業の評価額は
約1,794億円と保守的に推計される

＜参考＞JAFCOの時価総額 **1,177億円** (2016年6月28日終値ベース)

本評価額の推計値は、以下の(i)～(iv)の評価額を合計したもの

(i) 保有する有価証券の価値 (2016年3月末現在) **約832億円**

保有する営業投資有価証券およびその他の投資有価証券を毎四半期ごとに公正価値評価しており、その**時価合計のうちの当社持分**を算出。

(ii) SBIインベストメントの評価額 (2016年6月28日終値ベース) **約74億円**

(※保有する有価証券等の資産を除く評価額)

公開類似企業比較 (Comparable Public Company Analysis)による

公開類似企業 (JAFCO) の時価総額や収益などを比較。

SBIインベストメントの有する持株会社機能としての費用負担分を控除した実力としての
当期純利益(試算値) × JAFCO 株価収益率(※)

※JAFCOの株価収益率は、2017年3月期の予想1株当たり当期純利益に基づき、算出。

予想1株当たり当期純利益は2016年春号の四季報の値および日経会社情報での値の平均値。

当社推計による各事業分野の評価額

(2)アセットマネジメント事業 -②

(iii) SBI貯蓄銀行の評価額(2016年6月28日終値ベース)

評価額は678億円と推計される ⇒ 671億円

(SBIグループ持分:99.0%分)

SBI貯蓄銀行の評価額(推計)の算出方法は以下の通り

公開類似企業比較(Comparable Public Company Analysis)による

公開類似企業(韓国における貯蓄銀行および地方銀行等)の資産規模などを比較。

韓国における公開類似企業 株価純資産倍率の平均(※1) × SBI貯蓄銀行 実質的な
純資産残高(※2)(2016.3末)

※1 韓国における貯蓄銀行および地方銀行等の株価純資産倍率は、直近の1株当たり純資産に基づき、算出

※2 SBI貯蓄銀行の純資産にのれんを考慮した純資産残高

※3 SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計から外部出資持分を除いたもの

当社推計による各事業分野の評価額

(2)アセットマネジメント事業 -③

(iv) 上場子会社・持分法適用会社及び支配権を有する会社の時価総額

	SBIグループ 持分比率(%)	区分	上場市場	時価総額(億円) (2016年6月28日 終値ベース)	SBIグループ 持分(億円)
モーニングスター	49.6	連結子会社	JASDAQ	227	112
SBI AXES	73.8	連結子会社	韓国KOSDAQ	85*	63
SBI Investment KOREA	43.9	持分法適用会社	韓国KOSDAQ	95*	42
上場子会社・持分法適用会社 合計				407	217

(* 2016年6月28日の為替レートで円換算)

※SBIグループ出資比率はIFRS基準でグループ子会社に該当する子会社・ファンドからの出資比率合計から外部出資持分を除いたもの。

[上記評価額に含まれない、その他アセットマネジメント事業における主な収益事業]

	事業内容	2016/3期 税引前利益(億円)	SBIグループ 持分比率(%)
SBIエステートファイナンス	不動産担保ローン	3	100.0

当社推計による各事業分野の評価額

(3) バイオ関連事業

バイオ関連事業

SBIグループ内におけるバイオ関連事業各社は、それぞれに有望なパイプラインを複数有しており、国内外での医薬品の臨床研究等が進捗することで、今後大きく貢献し得る主力事業となる。

バイオ関連事業全体の評価額は約797億円と推計される

① SBIファーマ

SBIファーマの評価額(推計)の算出方法は以下の通り

旧SBIアラプロモの一部株式譲渡時の時価 × 発行済株式総数 × SBIH持分比率(外部出資持分除く)

➡ 2016年3月末現在の持分比率(66.1%:外部出資持分除く)に基づき、約492億円と算出

SBIファーマの他、バイオ関連事業の評価額算定には、公開を目指す公開予備軍企業などの評価額(払込出資金額の当社持分や、保有する営業投資有価証券の時価に基づき推計)なども含まれる。

② バイオ関連事業におけるその他企業

SBIバイオテック(SBI持分比率:39.2%)

株式公開及び戦略的提携を前提としたM&Aを含め、今後の戦略を構築中

<http://www.sbigroup.co.jp>